



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Kandidatuppsats  
FEK 581  
HT 2003

# **Downsizing - redovisade motiv och strategier**

En fallstudie av tolv svenska aktiebolag i tre branscher

## **Författare (Grupp 4)**

Anette Dremo 790621-3520

Tobias Johansson 800712-3931

Marcus Logander 781005-1958

Camilla Uhrenholt 790206-4042

## **Handledare**

Gösta Wijk

## Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel</b>	Downsizing - redovisade motiv och strategier <i>En fallstudie av tolv svenska aktiebolag i tre branscher</i>
<b>Seminariedatum</b>	17 december, 2003
<b>Ämne/kurs</b>	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
<b>Författare</b>	Anette Dremo Tobias Johansson Marcus Logander Camilla Uhrenholt
<b>Handledare</b>	Gösta Wijk, docent
<b>Företag</b>	Anoto, Axfood, CashGuard, Electrolux, Ericsson, Framfab, JC, JM, Nilörngruppen, ProfilGruppen, Saab, WM-data
<b>Nyckelord</b>	Downsizing, Personalnedskärningar, Reengineering, Motiv, Strategi
<b>Syfte</b>	Att undersöka vilka motiv företag inom tre branscher redovisar och vilka strategier de använder vid downsizing. Vidare utreda om det föreligger skillnader mellan branschernas redovisade motiv och strategier samt om de motiv företagen riktar mot sina intressenter skiljer sig åt.
<b>Metod</b>	En kvalitativ studie över tolv svenska aktiebolag i tre branscher. Undersökningen har ett hermeneutiskt angreppssätt för förståelse och tolkning. Empirin har analyserats m.h.a. en teoretisk referensram som behandlar företagens motiv och strategier vid downsizing. Studien är av induktiv karaktär då ingen hypotes testats.
<b>Teoretisk referensram</b>	Huvudsakligen har hypoteser utarbetade av R.L. Dewitt använts vid tolkningen av det empiriska materialet. Vidare har forskare såsom M. Hammer, K. Robbins och J. Pearce fått stort utrymme.
<b>Slutsatser</b>	Tendenser mellan företag inom samma bransch gällande deras motiv föreligger. Dock är de av företagen angivna motiven till intressenterna i praktiken desamma. Vidare skiljer sig strategin företagen och branscherna emellan. Strategin vid downsizing påverkas av företagets spridning, storlek och branschtillhörighet.

## Summary

<b>Title</b>	Downsizing – described motives and strategies <i>A case study of twelve Swedish public limited companies in three lines of business</i>
<b>Date</b>	December 17, 2003
<b>Course</b>	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS).
<b>Authors</b>	Anette Dremo Tobias Johansson Marcus Logander Camilla Uhrenholt
<b>Advisor</b>	Gösta Wijk, associate professor
<b>Companies</b>	Anoto, Axfood, CashGuard, Electrolux, Ericsson, Framfab, JC, JM, Nilörgruppen, ProfilGruppen, Saab, WM-data
<b>Key words</b>	Downsizing, Reductions in personnel, Reengineering, Motive, Strategy
<b>Purpose</b>	To examine which motives companies in three lines of business report when downsizing and which strategies they use. Furthermore to examine whether differences occur between reported motives and strategies in these lines of business and whether the motives to the stakeholders differ.
<b>Methodology</b>	A qualitative study of twelve Swedish public limited companies in three lines of business. The case study has a hermeneutical approach for understanding and interpretation. The empiri has been analysed using a theoretical frame of reference examining the companies' motives and strategies when downsizing. The study has an inductive character since no hypothesis has been evaluated.
<b>Theoretical perspectives</b>	Mainly the hypotheses of R.L. Dewitt have been used when examining the empirical evidence. Moreover, the notions of such authors as M. Hammer, K. Robbins and J. Pearce have been utilized.
<b>Conclusions</b>	Tendencies between companies within the same line of business regarding their motives have been found. On the other hand, the motives to the stakeholders are practically identical. However the strategies between the companies and the lines of business differ. The downsizing strategy is influenced by the company's diffusion, size and line of business.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 BAKGRUND.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PROBLEMDISKUSSION.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 SYFTE.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 AVGRÄNSNING .....</b>	<b>2</b>
<b>1.5 DISPOSITION .....</b>	<b>3</b>
<b>2 METOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 TOLKNINGSSTRATEGI .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2.3 UNDERSÖKNINGSFORM .....</b>	<b>5</b>
<b>2.4 DATAINSAMLING .....</b>	<b>5</b>
2.4.1 Primärdata .....	5
2.4.2 Sekundärdata.....	6
<b>2.5 TROVÄRDIGHET.....</b>	<b>7</b>
<b>2.6 GENERALISERBARHET .....</b>	<b>8</b>
<b>3 TEORI.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 OLIKA DEFINITIONER.....</b>	<b>9</b>
3.1.1 Allmänt .....	9
3.1.2 Dewitt.....	10
<b>3.2 TIDIGARE UTREDNINGAR .....</b>	<b>12</b>
3.2.1 Förespråkare.....	12
3.2.1.1 Robbins & Pearce .....	12
3.2.1.2 Hammer och andra förespråkare .....	13
3.2.2 Kritiker.....	15
3.2.2.1 Kritik av Robbins & Pearce .....	15
3.2.2.2 Hammer och andra kritiker .....	16
3.2.3 Dewitt.....	18
3.2.3.1 Dewitts hypoteser.....	18
<b>3.3 JURIDISK ASPEKT.....</b>	<b>19</b>
3.3.1 Varsel .....	19
3.3.2 Uppsägning, avsked och permittering.....	19
3.3.2.1 Uppsägning .....	19
3.3.2.2 Permittering och avsked.....	21

<b>4 EMPIRI.....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 MÅLFÖRETAG.....</b>	<b>22</b>
4.1.1 Industribranschen.....	23
4.1.2 IT-branschen.....	28
4.1.3 Konsumentvarubranschen.....	35
<b>5 ANALYS.....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 MOTIV.....</b>	<b>41</b>
5.1.1 Allmänt.....	41
5.1.2 Motiv till olika intressenter.....	42
<b>5.2 STRATEGI.....</b>	<b>43</b>
5.2.1 Allmänt.....	43
5.2.2 Vem sägs upp?.....	44
5.2.3 Målföretagens downsizingstrategi enligt Dewitt.....	45
5.2.3.1 Industribranschen.....	45
5.2.3.2 IT-branschen.....	46
5.2.3.3 Konsumentvarubranschen.....	47
<b>5.3 BRANSCHTENDENSER.....</b>	<b>49</b>
5.3.1 Industribranschen.....	49
5.3.2 IT-branschen.....	50
5.3.3 Konsumentvarubranschen.....	52
<b>6 SLUTSATS.....</b>	<b>54</b>
<b>6.1 SLUTSATS.....</b>	<b>54</b>
<b>6.2 FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING.....</b>	<b>55</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING.....</b>	<b>56</b>
<b>PUBLICERADE KÄLLOR.....</b>	<b>56</b>
<b>TIDNINGSPARTIKLAR.....</b>	<b>58</b>
<b>INTERVJUER.....</b>	<b>59</b>
<b>FÖRETAGSINTERNT MATERIAL.....</b>	<b>59</b>
<b>ELEKTRONISKA KÄLLOR.....</b>	<b>60</b>
<b>BILAGA.....</b>	<b>61</b>
<b>DEWITTS NIO HYPOTESER.....</b>	<b>61</b>

# 1 INLEDNING

I det första kapitlet kommer vi att presentera bakgrunden till studien och föra en problemdiskussion om det valda ämnet. Vi kommer vidare att beskriva vårt syfte samt de avgränsningar vi haft i arbetet med vår studie. Avslutningsvis presenterar vi dispositionen av den fortsatta uppsatsen.

## 1.1 Bakgrund

Innan 1980-talet ansåg man att anställningsnivå och nedskärning av arbetstillfällen var direkt relaterade till efterfrågan på företagets produkter och tjänster. Uppsägningar bestämdes av företagets affärscykel och var ofta kortvariga, eftersom man återanställde personalen när tiderna blev bättre. Efter 1980 har synen på detta ändrats. Avskedanden är numer i större grad permanenta och kan kallas downsizing. Det är inte längre bara företagets affärscykel som påverkar personalnedskärningarna, utan även företag som går bra kan göra nedskärningar.

Begreppet downsizing uppstod alltså under recessionen 1981-83. Under denna tid var avskedandena av traditionell och temporär art. Men allteftersom tiderna förändrades och recessionen ebbade ut, fortsatte företagen att downsiza för att effektivisera verksamheten och förbli konkurrenskraftiga. Enligt en undersökning av AMA (American Management Association) från 1998 ökade antalet fall av downsizing varje år fram till 1996. Antalet som förlorade sina jobb i mitten på 1990-talet var i princip lika stort som under åren 1981-83, en av de värsta recessionerna sedan Depression på 30-talet.

Företagens motiv för att downsiza har förändrats över tiden. Runt 1990 rapporterade merparten av företagen att ekonomin var den främsta orsaken till downsizing, medan restructuring var den vanligaste orsaken 1996 då också majoriteten av de tillfrågade företagen som gjort nedskärningar var lönsamma.<sup>1</sup> På senare år anställer företag ibland samtidigt som de genomför nedskärningar i verksamheten.

Att begreppet uppmärksammats mer sedan mitten av 1980-talet har ytterligare minst tre förklaringar. För det första berör uppsägningarna numer också tjänstemän, inte bara arbetare. För det andra är det framför allt stora företag som står för friställningarna och för det tredje försvinner många jobb på grund av outsourcing (d.v.s. arbetsuppgifter övertas av andra företag).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Cappelli, Peter, *Examining the incidence sizing and its effect on establishment performance* (2000), s. 3ff.

<sup>2</sup> Arvedson, Lennart, *Downsizing – När företag bantar* (1998) s. 10.

## 1.2 Problemdiskussion

Under de senaste åren har arbetsmarknaden varit turbulent med mycket nedskärningar. Antalet arbetslösa växer och antalet varsel om uppsägningar ökar hos fackföreningar och länsarbetsnämnder. Traditionellt har motiven till personalnedskärningar varit minskad efterfrågan, men under 1990-talet ändrades dessa enligt en undersökning av AMA. Vilka motiv redovisar företagen som gjort nedskärningar under de senaste åren? Vidare ställer vi oss frågan om hur nedskärningarna går till, d.v.s. vilken downsizingstrategi som är den vanligaste. Läger företag ner hela avdelningar eller slimmar de över hela organisationen? Vilka är det som får gå på företagen? Genom att söka företagens olika motiv och strategier för downsizing frågar vi oss om det finns tendenser inom de valda branscherna. Vidare frågar vi oss om företagen anger olika motiv till olika intressenter.

## 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka och kartlägga vilka olika motiv företag inom IT-, industri- och konsumentvarubranschen redovisar samt vilka strategier de använder vid downsizing. Vi har också för avsikt att undersöka om det finns någon skillnad mellan branschernas redovisade motiv och strategier. Slutligen undersöker vi huruvida motiven som det enskilda företaget riktar mot sina olika intressenter skiljer sig åt.

## 1.4 Avgränsning

Vi har valt att titta på svenska börsnoterade företag. Detta val har vi gjort p.g.a. att dessa företag måste följa vissa krav vad gäller den information som de ger till sina intressenter. För dessa företag är det också obligatoriskt att lämna ut information i form av t.ex. årsredovisningar. De börsnoterade företagen tar dessutom upp stor plats i media vilket för oss har varit en viktig källa.

Vi har valt att undersöka de *redovisade* motiven till att företagen ifråga downsizar. Dessa kan i viss mån skilja sig från de egentliga motiven, men då dessa är konfidentiella och många gånger inte uttalade, får vi utgå från de motiv som företagen redovisar i årsredovisningar, pressreleaser och den information vi fått från de personer inom företagen som vi intervjuat.

I vår studie definierar vi downsizing som nedskärning av personal.

## 1.5 Disposition

Vår uppsats är uppbyggd enligt följande:

### **Kapitel 2 - Metod**

I det andra kapitlet presenterar vi tillvägagångssättet för vår studie. Vi redogör för valet av tolkningsstrategi, undersökningsmetod samt undersökningsform. Vidare presenterar vi hur insamlingen av primär- respektive sekundärdata gått till. Avslutningsvis i kapitlet redogör vi för hur vi gått tillväga för att uppnå trovärdighet och på vilket sätt resultaten av vår studie är generaliserbara.

### **Kapitel 3 - Teoretisk referensram**

I detta kapitel bygger vi upp en teoretisk referensram som ligger till grund för analysen. Olika definitioner av begreppet downsizing presenteras. Kapitlet innefattar även tidigare undersökningar och publicerad teori i ämnet. Slutligen presenterar vi uppsägningar ur ett juridiskt perspektiv.

### **Kapitel 4 - Empiri**

I det fjärde kapitlet presenterar vi våra målföretag och de uppsägningar som är av intresse. Vi redogör kort för de motiv och tillvägagångssätt för nedskärningarna som presenterats i pressmeddelanden, övrig press, årsredovisningar samt uppgifter från genomförda intervjuer.

### **Kapitel 5 - Analys**

I kapitel fem kopplar vi ihop det teoretiska ramverket med det empiriska materialet vi funnit genom intervjuer och studier av sekundärdata. Det empiriska materialet analyseras utifrån de teorier som presenteras i kapitel fyra.

### **Kapitel 6 - Slutsatser**

I detta kapitel sammanfattar vi våra resultat och presenterar de slutsatser som vi kommit fram till. Vi ger också förslag på fortsatt forskning inom området.



## 2 METOD

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vårt tillvägagångssätt vid insamling, bearbetning och tolkning av data. Inledningsvis kommer vi att presentera två olika tolkningsstrategier, den hermeneutiska respektive den positivistiska. Därefter följer en redogörelse för vilken undersökningsmetod och -form vi valt för vårt arbete. Vidare beskriver vi hur vi gått tillväga för att samla in primär- och sekundärdata samt hur vi genomfört valet av företag respektive intervjupersoner. Slutligen i kapitlet redogör vi för hur vi gått tillväga för att uppnå trovärdighet och på vilket sätt resultaten av vår studie är generaliserbara.

### 2.1 Tolkningsstrategi

Det finns två olika vetenskapliga huvudinriktningar; positivismen och hermeneutiken. Positivismen bygger på experiment och logiska resonemang. Det vanligaste sättet att nå kunskap enligt denna skola är att observera mätbara företeelser.<sup>3</sup> Det hermeneutiska angreppssättet är positivismens motsats. Det betyder ungefär tolkningslära och innebär att man studerar, tolkar och försöker förstå betingelser i den mänskliga existensen. Angreppssättet används idag främst inom kultur-, human- och samhällsvetenskapen. Förståelse och tolkning är nyckelord. Man är inte intresserad av hur världen är, utan hur den uppfattas och tolkas. Sammanfattningsvis kan man säga att positivismen står för kvantitativa statistiska metoder medan hermeneutiken står för kvalitativa förståelse- och tolkningssystem och en subjektiv forskarroll.<sup>4</sup> Alltså, medan positivismen förklarar och beskriver så försöker hermeneutiken att ge helhetsförståelse och insikt.<sup>5</sup> Vår avsikt med uppsatsen är att öka förståelsen för vilka motiv som ligger bakom och vilka strategier som används vid downsizing. Vårt val faller därmed på det hermeneutiska angreppssättet.

### 2.2 Undersökningsmetod

Den kvantitativa respektive den kvalitativa metoden är två sätt att utföra vetenskapliga undersökningar och bearbeta insamlad information. Kvantitativa metoder är detsamma som statistiska metoder och har till uppgift att undersöka *hur mycket* eller *hur många*. Man ordnar, beskriver, bearbetar och analyserar data.<sup>6</sup> Kvalitativa metoder däremot kännetecknas av att forskaren vill nå en djupare förståelse och

<sup>3</sup> Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera* (1997), s. 201f.

<sup>4</sup> Davidson, Bo, Patel, Runa, *Forskningsmetodikens grunder* (1991), s. 25.

<sup>5</sup> Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera* (1997) s. 230.

<sup>6</sup> Davidson, Bo, Patel, Runa, *Forskningsmetodikens grunder* (1991), s. 90.

kunskap och att arbetet påverkas av forskaren som utför undersökningen.<sup>7</sup> I vår studie avser vi inte att mäta, utan att nå en djupare kunskap och en ökad förståelse genom att undersöka motiven till och strategierna vid downsizing, varför den kvalitativa undersökningsmetoden är bäst lämpad.

## 2.3 Undersökningsform

Vår undersökning är av deskriptiv art. En deskriptiv undersökning beskriver förhållanden som ägt rum<sup>8</sup> i motsats till den normativa undersökningen som förklarar och ger råd.<sup>9</sup>

Det finns två olika angreppssätt för att studera en företeelse, deduktiv metod eller bevisandets väg respektive induktiv metod eller upptäckts väg.<sup>10</sup> När man använder sig av en deduktiv ansats utgår man från helheten, allmänna principer och befintliga teorier för att dra slutsatser om den enskilda företeelsen. Det vill säga, ur befintlig teori härleds hypoteser som sedan provas empiriskt i det aktuella fallet. Den induktiva ansatsen innebär att forskaren förankrat undersökningen i befintlig teori och utifrån empirin formulerar en hypotes.<sup>11</sup> I vårt fall använder vi oss av en induktiv metod. Vi hade, när vi vände oss till våra målföretag, en viss kunskap kring fenomenet downsizing som vi förvärvat genom att läsa och studera ämnet. Även om vi hade denna kunskap om downsizing hade vi ingen hypotes som vi önskade testa. Vi ville istället, genom kontakt med företagen och genom insamling av information om dessa, studera vilka motiv företag i olika branscher redovisar till downsizing samt vilka strategier de använder sig av. Undersökningen vi utförde var alltså förankrad i befintlig teori. Vi kan inte med denna induktiva metod generalisera utifrån våra resultat. Vi kan endast komma fram till en allmän hypotes ("allmänisering").

## 2.4 Datainsamling

Primärdata är data man själv samlar in för ett bestämt ändamål. Sekundärdata är data som redan existerar, då den insamlats tidigare av någon annan för ett annat ändamål. Sekundärdata kan delas upp i två kategorier, extern och intern data.<sup>12</sup>

### 2.4.1 Primärdata

#### *Val av företag*

Vi valde att studera tre olika branscher för att se om motiven till och strategierna för downsizing skiljer sig åt beroende på bransch. Initialt valde vi IT, industri och service då dessa tre branscher representerar tre olika logiker och skilda verksamheter. Det

---

<sup>7</sup> Davidson, Bo, Patel, Runa, *Forskningsmetodikens grunder* (1991), s. 99.

<sup>8</sup> Ibid, s. 11.

<sup>9</sup> Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda, forska och rapportera* (1997), s. 96.

<sup>10</sup> Holme, I.M., Solvang, B.K., *Forskningsmetodik* (1997), s. 51.

<sup>11</sup> Davidson, Bo, Patel, Runa, *Forskningsmetodikens grunder* (1991), s. 21.

<sup>12</sup> Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda forska och rapportera* (1997), s. 65f.

visade sig dock vara svårt att hitta börsnoterade serviceföretag som varslat och sagt upp personal de senaste åren, varför vi istället för servicebranschen valde konsumentvarubranschen som även denna skiljer sig från de två övriga. För att få en bredd i vårt resultat sökte vi företag efter två kriterier, företagets grad av geografisk spridning och dess storlek. Vad gäller uppdelningen jämför vi företagen inom respektive bransch. Vi utformade en modell (se figur 1, s. 22) efter vilken sökandet av företag följde. Vidare studerade vi börslistor uppdelade på olika branscher<sup>13</sup> vilket resulterade i tolv olika företag som stämde överens med våra kriterier.

### *Intervjuer*

För att få en mer nyanserad bild av downsizing har vi genomfört ett antal intervjuer med personer som på olika sätt är insatta i ämnet. Intervjuerna har använts som ett redskap för att komplettera och bekräfta fakta som har erhållits med andra metoder (s.k. metodtriangulering).<sup>14</sup> I valet av intervjupersoner sökte vi intervju experter på området. Genom att ställa frågor till flera experter är det inte bara en persons kunskap och åsikter som vi tar del av, utan vi kan undersöka om det finns ett samband mellan de olika respondenternas svar. Frågor som bäst hade besvarats i direktkontakt med intervjupersonerna har p.g.a. begränsade resurser och det geografiska avståndet besvarats via e-mail. I ett fall fick vi dock möjligheten att utföra en personlig intervju.

Vidare har vi utfört telefonintervjuer eller haft skriftlig kontakt med personer på alla utom tre av de tolv företagen. Trots upprepade försök att få till stånd en intervju med två av företagen lyckades vi inte i våra ansträngningar. Det tredje målföretaget, Axfood, ansåg att frågorna var alltför känsliga varför de inte ville besvara dem. Detta motstånd mot informationsutlämnande fann vi också vid kontakten med fackföreningar. Vid intervjuerna var det inte vi som valde vem som skulle besvara frågorna, utan dessa valdes av kontaktpersoner på företagen. Härmed finns risk för snedvridning av svaren från företagen.

### *Intervjuform*

Intervjuerna har varit av semistrukturerande karaktär. Vi har ställt frågor till intervjupersonerna som har givits stort utrymme att utveckla sina egna idéer och tankar kring ämnet.<sup>15</sup> Intervjuformerna som vi använt oss av är telefonintervju, kontakt per e-mail och personlig intervju. Vid den personliga intervjun deltog hela gruppen för att på detta sätt öka förmågan att fånga upp den information som gavs och för att informationen skulle bli noggrant nedtecknad. Genom att vi var flera stycken vid intervjutillfället ökade möjligheten att ställa relevanta följdfrågor.

## **2.4.2 Sekundärdata**

Efter att vi valt vilka företag vi ville studera, inriktade vi oss på att samla in material om företagen ifråga. Interndata har vi funnit i årsredovisningar och på företagens hemsidor. Extern data, såsom pressreleaser och tidningsartiklar, har inhämtats genom

---

<sup>13</sup> Dagens Industri, hemsida, [www.di.se](http://www.di.se) 031115.

<sup>14</sup> Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken* (2000), s. 134.

<sup>15</sup> *Ibid*, s. 135.

databaser som Elin, Mediarkivet, Affärsdata m.m. samt på bibliotek. Denna information har varit vår huvudsakliga källa.

Då vi sökt information i media om företagens downsizing har vi utgått ifrån de varsel som tillkännagivits eftersom det är vid varsel om uppsägning som företagen anger vilka motiv som ligger bakom. Vi är medvetna om att varsel inte alltid leder till uppsägningar, men i de företag vi sedan valde att behandla har vi kontrollerat att varslen ledde till en reducering av personalstyrkan.

## 2.5 Trovärdighet

I vår studie strävar vi efter att uppnå en hög validitet och en hög reliabilitet. Validitet innebär förmågan att mäta det man avser att mäta. Reliabilitet är mätinstrumentets förmåga att ge tillförlitliga och stabila utslag. För det senare krävs att metoden är oberoende av undersökaren och av de undersökta enheterna.<sup>16</sup> När det gäller validiteten, har vi försökt uppnå en god sådan genom att noggrant välja företag som överensstämmer med vårt uppsatssyfte och detsamma när det gäller den information vi funnit. Vad gäller reliabiliteten så har vi tillsammans tolkat den data vi fått genom intervjuer för att i så stor utsträckning som möjligt undvika att utfallet påverkas av undersökaren.

Ett viktigt begrepp inom hermeneutiken är förförståelse, d.v.s. de uppfattningar som forskaren själv fått genom utbildning och erfarenheter.<sup>17</sup> Det är viktigt att vara medveten om att man som författare påverkar hur tolkningen sker. Medlemmarna i vår grupp har studerat finansiering, redovisning och strategi varför vi anser oss ha en grundförståelse för ämnet. Det är omöjligt för oss att vara medvetna om exakt hur denna förståelse påverkar arbetet, men genom att hela tiden reflektera över resultaten så anser vi att vi ifrågasätter vår förståelse och dess påverkan på uppsatsen. Det är inte möjligt att helt eliminera forskarens identitet, värderingar och övertygelser från forskningsprocessen, men det är som tidigare nämnts viktigt att vara medveten om att man påverkas av detta.<sup>18</sup>

Det är även betydelsefullt att kritiskt granska de källor man använder sig av. Det kan ibland vara ett problem att uppskatta sambandet som finns mellan källan och verkligheten den beskriver. Allmänt kan man säga att ju närmare källan är knuten till situationen den behandlar, desto större betydelse får den.<sup>19</sup> I vårt fall har vi särskilt studerat de redovisade motiven och strategierna vid downsizing, både i årsredovisningar och i press. Vid analys av dessa texter ska man ta hänsyn till vilka syften aktörerna haft med informationen. Årsredovisningar och annan företagsintern information kan visa en bild som stämmer bra överens med företagets verklighet men som riskerar att vara förskönad. Media å andra sidan har som främsta syfte att locka läsare med nyheter som ibland kan överdrivas för att uppnå detta syfte. Vi inser också att det är skillnad på olika medier, då t.ex. branschtidningar har större insikt i företagets verklighet.

---

<sup>16</sup> Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda forska och rapportera* (1997), s. 38.

<sup>17</sup> Ibid, s. 231.

<sup>18</sup> Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken* (1997), s. 244.

<sup>19</sup> Holme, I.M., Solvang, B.K., *Forskningsmetodik* (1997), s. 133.

Ett annat sätt att värdera källor är att fråga sig om källan är det som den utger sig för att vara, det vill säga om den är äkta. Detta har dock inte varit något större problem i vårt fall, då vi direkt ringt till företagen och rimligen kunnat utgå från att personerna varit vad de utgett sig för att vara. Detsamma gäller den företagsinterna information som vi fått direkt från företagen ifråga. Dock finns som nämnts ovan en risk att uppgiftslämnaren vinklar informationen så att den uppfyller hans intressen, varför så kallad tendenskritik är viktig. Vidare är det av betydelse hur stort tidsavståndet mellan händelse och källa är, det så kallade samtidskravet.<sup>20</sup> Detta är något vi måste vara uppmärksamma på, då intervjuer vi gjort ofta behandlar händelser som inträffat för ett par år sedan. Informationen som vi bearbetat från media och årsredovisningar är dock i de flesta fall skriven ungefär samtidigt som händelserna de beskriver, varför samtidskravet uppfylls.

Flertalet av våra intervjuer har gjorts genom att vi skickat frågorna via e-mail. Fördelen med denna typ av intervju är att vi som intervjuare inte kan påverka den utfrågade, vilket gör att de interpersonella effekterna är små och svaren blir standardiserade. Å andra sidan kan det vara svårt att kontrollera sanningshalten i svaren.<sup>21</sup>

I litteraturen vi använt oss av har vi tittat på referenser för att få uppslag till ytterligare källor. Vi har dock inte kontrollerat alla källor till vilka vi refererat. Vi är medvetna om att detta medför en risk men av tidsskäl har det varit omöjligt att i samtliga fall gå tillbaka till ursprungskällan då detta kan leda till en lång kedja.

Under arbetets gång fick vi inte tillgång till alla källor vi önskat. Som tidigare nämnts var detta särskilt fallet vid kontakt med fackföreningarna där vi sökte få tillgång till MBL-förhandlingar samt vid kontakt med Länsarbetsnämnden. Vidare fick vi inte heller kontakt med alla målföretag i den utsträckning vi önskade.

## 2.6 Generaliserbarhet

Slutligen i detta kapitel frågar vi oss hur pass generaliserbart och representativt vårt resultat kan anses vara. ”Även om varje enskilt fall i vissa avseenden är unikt, så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori”.<sup>22</sup>

Vi har genomfört en fallstudie, d.v.s. en undersökning på en mindre avgränsad grupp. Fallstudier används ofta när man studerar förändringar i organisationer. Generaliserbarheten i studien beror på hur man valt de enskilda fallen.<sup>23</sup> I vårt fall har vi valt tolv företag, fördelade på tre olika branscher, som är olika varandra i ett par viktiga hänseenden, geografisk spridning och storlek. Då vi inte gjort vårt urval slumpmässigt ur den totala populationen och då vi inte uppnått det kritiska antalet 30 stycken, kan vi inte generalisera. Vi kan endast komma fram till något vi tror gäller.

---

<sup>20</sup> Eriksson, L.T., Wiedersheim-Paul, F., *Att utreda forska och rapportera* (1997), s. 154.

<sup>21</sup> Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken* (2000), s. 128.

<sup>22</sup> *Ibid*, s. 48.

<sup>23</sup> Davidson, Bo, Patel, Runa, *Forskningsmetodikens grunder* (1991), s. 44.

## 3 TEORI

I detta kapitel ämnar vi bygga upp en teoretisk referensram som ska ligga till grund för den följande analysen. Vi inleder med en allmän diskussion om hur olika teoretiker definierar downsizing varav en presenteras mer utförligt då den är av särskild betydelse för vårt arbete. Sedan lägger vi fram tidigare undersökningar och publicerad teori i ämnet. Slutligen presenterar vi uppsägningar ur ett juridiskt perspektiv.

### 3.1 Olika definitioner

#### 3.1.1 Allmänt

Downsizing är ett relativt nytt begrepp inom ekonomin. När organisationer och företag tidigare avskedade personal var det i tider av ekonomiska problem till följd av dåliga konjunkturen eller motgångar på marknaden. Man talade då om att man genomförde rationaliseringar för att alls kunna fortsätta bedriva verksamhet. Ett nytt fenomen uppstod när företag och organisationer senare genomförde personal-rationaliseringar trots att de var lönsamma. Man började då tala om downsizing. Downsizing är inte en defensiv åtgärd för att hålla sig flytande utan ett strategiskt verktyg. Med downsizing förväntar man sig att uppnå ett eller flera viktiga mål såsom ökad effektivisering, ökad lönsamhet, förbättrad börskurs etc.<sup>24</sup> Åtgärden vidtas i regel när olönsamhet är ett faktum, men ibland även som en preventiv åtgärd.<sup>25</sup> Dessutom skiljer sig downsizing från traditionella rationaliseringar då många uppsägningar nu även berör tjänstemän, förr var det främst arbetare som berördes. Det är människor från medelklassen med god utbildning och bra lön som i allt högre grad drabbas av downsizing. Vidare svarar idag stora företag för en stor andel av friställningarna och många arbetstillfällen försvinner p.g.a. av outsourcing då arbetsuppgifter övertas av andra företag.<sup>26</sup> Denna definition bekräftas av tidningen *The Economist* som skriver om hur downsizing inte längre är en defensiv åtgärd tillgripen i desperation utan ett strategiskt verktyg och ett medvetet val. Förr var det endast företag på fallrepet som genomförde downsizing, medan det idag är en ny sorts företag som anammat idén. Framgångsrika företag använder personalnedskärningar som ett medel för att nå helt andra mål.<sup>27</sup>

<sup>24</sup> Arvedson, Lennart, *Downsizing – När företag bantar* (1998), s. 37.

<sup>25</sup> Bruzelius, Lars, docent. E-mail intervju 031130.

<sup>26</sup> Arvedson, Lennart, *Downsizing – När företag bantar* (1998), s. 37.

<sup>27</sup> *The Economist*, *The year downsizing grew up* (1996), s. 113.

Enligt andra teoretiker innebär downsizing inte bara eliminering av arbeten, tvärtom är det mycket mer än så. Om det görs på rätt sätt påverkar downsizingen alla processer i organisationen. Målet med downsizing blir att på nytt bedöma och förändra företagets grundläggande processer. I dess vidaste mening kan termen downsizing användas för att beskriva en komplett strategisk ansträngning som att förändra värden och attityder i företagskulturen, både på individuell nivå och i organisationen som helhet. Denna förändring, som kallas reengineering, uppnås delvis genom uppsägningar av anställda som saknar nödvändiga färdigheter och delvis en tillströmning av nya, entusiastiska människor som är kreativa och vill förnya organisationen. Vad downsizing egentligen handlar om är alltså att skapa ett organisatoriskt tankesätt som koncentrerar sig på att finna nya möjligheter till innovation på arbetsplatsen.<sup>28</sup>

Downsizing kan vara ofrivillig eller frivillig. Ofrivillig downsizing är det som sker när ett företag får ekonomiska bekymmer och utsätts för press vilket kräver omedelbar kostnadsreducering. Ofrivillig downsizing kopplas samman med personalnedskärningar. Denna typ av downsizing ger ingen säkerhet för de anställda eftersom dessa inte har någon kontroll över avskedanden vid arbetsbrist. Vidare kan den ge relativt stora kostnadsbesparingar för företagen på kort sikt då de anställda i regel endast har rätt till små ersättningar.

Frivillig downsizing sker när företaget inte är utsatt för ekonomisk stress och när det finns en social preferens för den här typen av handling. Det handlar om ett medvetet användande av permanenta personalneddragningar i ett försök att bli mer produktiv och effektiv. Frivillig downsizing associeras med förtidspensionering och andra liknande program. Denna strategi ger hög säkerhet för de anställda då de ofta erbjuds ekonomiskt stöd av olika grad men ger dock inga direkta kostnadsbesparingar då det krävs stora avgångsvederlag för att göra sig av med personal på detta sätt.<sup>29</sup> Det är den ofrivilliga downsizingen som vi främst ämnar behandla i denna studie, då denna är en konsekvens av downsizing.

### 3.1.2 Dewitt

Då vi använder oss av Dewitts teorier i analysen, presenterar vi i detta avsnitt hans definition av downsizing mer utförligt. Vi anser att Dewitts teorier är intressanta då de omfattar mycket av det som också många andra författare behandlar. Dewitt presenterar dock teorin på ett nytt och strukturerat sätt, varför vi valt att ge hans angreppssätt särskild betydelse för uppsatsen.

Dewitt delar i sin studie in downsizing i tre olika sätt att minska en organisations resurser, dessa identifieras som *retrenchment*, *downscaling* och *downscoping*.<sup>30</sup> Strategierna innefattar nedläggningar av fabriker, friställningar och andra liknande taktiker till nedskärning, men med olika konsekvenser för företagets framtida verksamhet.

<sup>28</sup> Kets de Vries, Manfred, Balazs, Katharina, *The downside of downsizing* (1997), s. 15, 43, 47.

<sup>29</sup> Budros, Art, *The Mean and Lean Firm and Downsizing* (2002), s. 315f.

<sup>30</sup> Dewitt, R.L, *Firm, industry and strategy influences on choice of downsizing approach* (1998), s. 59ff.

Retrenchment innebär en centralisering och specialisering av en organisations produktion och dess leverantörsrelationer samt en omstrukturering av ledaransvaret i företaget. Kärnverksamheten står i fokus. Produktivitetsökningar uppnås genom förnyade processer och eliminering av överflödiga resurser samt genom avlägsnandet av administrativa processer som tidigare använts till att koordinera och övervaka företagets resurser. Exempel innefattar bestående nedläggningar av materiella enheter. Retrenchment kan öka skalfördelar, stärka inträdes- och rörelsehinder samt skydda företagets konkurrensposition. Det som talar mot retrenchment är att denna metod ökar graden av specialisering och kan därigenom hämma företagets flexibilitet att anpassa sig till framtida förändringar i efterfrågan.

Med downscaling vill man upprätthålla produktlinjen och marknadsandelar samtidigt som man reducerar produktionen så att den kommer i fas med efterfrågan. Detta sker över stora delar av organisationen. Downscaling är en kombination av att produktionsenheter står överksamma eller läggs ner samtidigt som arbetsstyrkan minskas. Som exempel kan nämnas tillfälliga eller bestående nedskärningar av ett företags resurser, såväl materiella som avskedande av personal. Med downscaling ökar utrymmet för konkurrenter att ta sig in på marknaden och skalfördelar minskar. Däremot ökar flexibiliteten då företaget snabbt kan öka produktionen vid ökad efterfråga vilket tenderar att hålla konkurrenter på avstånd. Företaget kan således anpassa sin produktion efter säsongsvariationer och cykliska efterfrågesvängningar.

Downscoping, som är den tredje downsizingmetoden som identifieras, innebär en nedskärning av de resurser som ligger till grund för företagets verksamhet. Exempel innefattar en minskning av produktlinjen samt ett tillbakadragande från vissa marknader. Även downscoping ökar utrymmet för konkurrenter att ta sig in på marknaden. Emellertid leder metoden ofta till en minskning av företagets totala produktion och härigenom minskar behovet av vertikal och horisontell differentiering. Downscoping förenar således materiella nedskärningar och avskedande av personal med en förenkling av organisationens system och processer som följd.<sup>31</sup>

Dewitts strategier	Definition
<b>Retrenchment</b>	Centralisering och specialisering av organisationen. Fokusering på kärnverksamheten. Förnyade processer, eliminering av överflödiga resurser. Bestående nedläggningar av enheter.
<b>Downscaling</b>	Produktionsminskning för att komma i fas med efterfrågan. Tillfälliga eller bestående nedskärningar av ett företags resurser, såväl materiella som personalnedskärningar.
<b>Downscoping</b>	Minskning av produktlinjen, tillbakadragande från marknader. Förenande av materiella nedskärningar och avskedande av personal med en förenkling av organisationens system och processer.

Tabell 1. Definition av downsizing enligt Dewitt.

<sup>31</sup> Dewitt, R.L. *Firm, industry and strategy influences on choice of downsizing approach* (1998), s. 60.



## 3.2 Tidigare utredningar

Det gick mode i downsizing under 90-talets börsyra. Att avskeda personal fick starkare anknytning till förändringar som hade med vinstjakt att göra än till kostnadsbesparingar vid lågkonjunktur i allmänhet eller överkapacitet i synnerhet.<sup>32</sup> De som förespråkar downsizing har med tiden minskat i antal. Trots detta fortsätter företag att slimma sin organisation. Åsikterna om för- och nackdelar med downsizing går således isär. För att reda ut de olika meningsskiljaktigheterna, redovisar vi argument från både förespråkare och kritiker. Vi kommer att redovisa en studie genomförd av Keith Robbins och John Pearce, vilka tillhör de få som är positivt inställda till downsizing och som vill framhäva att downsizing är det bästa sättet för företag på fallrepet att återhämta sig. Vi kommer även att nämna argument av andra teoretiker som talar för downsizing och som stödjer Robbins och Pearce. Därefter, i avsnittet om kritik av downsizing, bemöter vi dessa argument med hänvisningar till andra ledande teoretiker och forskare inom ämnet som vill visa motsatsen. En ledande teoretiker inom ämnet är Michael Hammer. Hammer har i sin forskning undersökt både förespråkarnas argument och de argument som har lagts fram av dem som är mer kritiskt inställda till downsizing. Hammers forskningsresultat kommer således att beskrivas både i avsnittet om förespråkare och i avsnittet om kritiker.

### 3.2.1 Förespråkare

#### 3.2.1.1 Robbins & Pearce

I en artikel av Robbins och Pearce, publicerad 1992 i tidningen "Strategic Management Journal", vill författarna visa att downsizing är en vinnande strategi för ett företag att återhämta sig från en nedgång. De menar vidare att resultaten de kommit fram till i sin forskning är universella och gäller för företag inom alla branscher.

*"Regardless of course or severity of the turnaround situation or the long-term competitive strategy to be used to combat the situation, the most expeditious road to turnaround begins with a sustained retrenchment response."*<sup>33</sup>

Robbins och Pearce har gjort en studie av 32 amerikanska företag inom textilindustrin mellan åren 1976 och 1985 där samtliga befann sig i en nedgångsfas. Företagen delades in i två grupper beroende på huruvida de valde att downsiza eller inte för att bemöta den negativa trenden. Studien visade på stora lönsamhetsökningar för de företag som valde att downsiza gentemot de som valde att inte göra det. Downsizingen, här definierad som en nedskärning av företagets tillgångar och/eller kostnader, hade enligt Robbins och Pearce ett starkt samband med en ökning av ROI (return on investment) och ROS (return on sales). Ännu större var skillnaderna mellan de olika grupperna när de såg till ROE (return on equity) där de företag som valde att downsiza visade på 27 procents förbättring efter att åtgärder vidtagits, medan den andra gruppen nästan inte visade på någon ökning alls. Med hänvisning till denna studie menar Robbins och Pearce att downsizing bör vara en integrerad del av

<sup>32</sup> Arvedson, Lennart, filosofie doktor. E-mail intervju 031119.

<sup>33</sup> Pearce, J.A, Robbins, D.K., *Turnaround; Retrenchment and recovery* (1992), s. 304.

verksamheten för ett företag som önskar vända en nedåtgående trend. Företag som väljer att inte downsiza kommer sannolikt att ha svårare att vända den negativa trenden och kommer dessutom troligtvis att fortsätta i samma riktning.<sup>34</sup>

Företag som downsizar gör sig av med överkostnader och förbättrar sin flexibilitet och förmåga att anpassa sig till marknadens krav.<sup>35</sup> Dessutom anser de att downsizing torde minska överbyråkrati genom att företaget gör sig av med enskilda anställda eller hela steg i organisationen vilket resulterar i plattare organisationer.<sup>36</sup> Vidare finns det teoretiker som menar att en generell kostnadsreducering som följer av downsizing förmår organisationen att konkurrera mer effektivt även internationellt sett.<sup>37</sup> För marknadsnoterade företag finns ännu ett starkt skäl som talar för downsizing, nämligen att marknaden ofta tar emot nyheter om nedskärningar positivt, vilket resulterar i en förbättrad börskurs för företagets aktie. Detta gäller om investerare tror att nedskärningarna kommer att förbättra företagets framtidsutsikter. Till detta finns framför allt två skäl. Det första är att det är ett effektivt sätt att dra in på kostnader. Företag kan uppfattas som uppblåsta och överbemannade med personal som inte tillför något till företaget. Det andra skälet är att investerare kan se downsizing som ett handlande från företagets sida att vilja öka effektiviteten i organisationen.<sup>38</sup>

Robbins och Pearce framhäver vikten av att fokus i den framtida forskningen på området framför allt borde vara inriktad på att undersöka effekter av downsizing istället för att utreda konsekvenser av olika strategiska val när det gäller produkter, marknader och teknologier.<sup>39</sup>

### 3.2.1.2 Hammer och andra förespråkare

Michael Hammer och James Champy presenterade 1993 sina omvälvande teorier i boken "Reengineering the Corporation". Ett centralt begrepp i diskussionen var *radikalt*, något som kom att påverka många företag världen över. Genom att anpassa sig till dessa idéer förändrades under 1990-talet många företag i grunden. Människor avskedades och företagen slimmades, allt i den kundorienterade, effektiva organisationens tecken. Företag förväntas av företagsledarna vara bantade, flexibla, innovativa och vinstgivande. Samtidigt är många överdimensionerade, stelbenta, obsoleta och förlustbringande. Enligt Hammer är enda sättet att komma ur detta att vidta drastiska metoder.<sup>40</sup>

Avskaffandet av gränser mellan marknader i kombination med avancerade teknologier har tillsammans lett till att kunder fått större valfrihet, vilket har gjort det klassiska företaget gammalmodigt. Företag styrs av samma metoder som förespråkades redan 1776 av den ekonomiska liberalismens fader, Adam Smith, i hans bok "Nationernas välstånd" (Wealth of Nations). Dessa företag var anpassade för massproduktion i en stabil konkurrenssituation och kan inte fungera i en värld som snabbt ändras och där

<sup>34</sup> Pearce, J.A, Robbins, D.K., *Turnaround; Retrenchment and recovery* (1992), s. 304.

<sup>35</sup> Lublin, Joanna S., *Don't Stop Cutting Staff, Study Suggest* (1994).

<sup>36</sup> Mone, Mark A, *How We Got Along After The Downsizing* (1997) s. 27, 309ff.

<sup>37</sup> Tomasko, R. M., *Restructuring: Getting it Right* (1992), s. 81, 10ff.

<sup>38</sup> Caves, R.E., Krepps, M.B., *Fat: the displacements of non-production workers from U.S.manufacturing industries* (1993), s. 2, 227ff.

<sup>39</sup> Pearce, J.A, Robbins, D.K., *Turnaround; Retrenchment and recovery* (1992), s. 304.

<sup>40</sup> Champy James, Hammer, Michael, *Reengineering the corporation* (1993), s. 15.

marknaden kräver ständiga förändringar. De som arbetar på detta sätt blickar inåt mot sin avdelning och uppåt mot sin chef istället för utåt mot kunden. Således krävs något nytt. Begreppet reengineering betyder enligt Hammer börja om.<sup>41</sup> Det innebär inte en modifiering av redan existerande strukturer eller marginella ändringar. Ledordet radikal, som i det här fallet syftade till nytänkande, hade som centralt tema att med nya ögon se på företaget. Utifrån modern teknologi angriper man grunden till problemet, omskapar företagets grundvalar och gör sig av med det gamla. Detta nytänkande ska dock inte enbart vara radikalt, två andra viktiga begrepp är fundamentalt och dramatiskt. Att företag som väljer en downsizingstrategi lyckas bättre än de som inte gör det, beror enligt Hammer framför allt på att downsizing förändrar dessa företag i grunden. Detta är högst väsentligt för att kunna se på organisationen med nya ögon och därmed upptäcka vad som kan förbättras.<sup>42</sup>

Ett företag kan inte reengineera sin försäljnings- eller produktionsavdelning. Däremot kan det reengineera de processer som utförs inom dessa avdelningar, för att effektivisera det arbete som utförs. Det finns en huvudsaklig regel i detta arbete, nämligen att så få personer som möjligt bör vara inblandade i processen. Alla processer kan inte utföras av en enda person. Dock är detta alltid ett mål att eftersträva.<sup>43</sup>

#### *Downsizing i form av outsourcing*

Det kan uppstå problem när downsizing sker i form av outsourcing, särskilt svårt är det att avgöra om det då fortfarande är frågan om downsizing. Det finns två sorters outsourcing, kärnoutsourcing och perifer outsourcing. Detta refererar till hurvida det är företagets kärnverksamhet, eller enbart perifera aktiviteter, som outsourcets. Vidare diskuteras outsourcingens intensitet.<sup>44</sup> De flesta företag har någon form av outsourcing – många har en låg intensitet av outsourcing såsom att använda sig av Posten för att skicka och ta emot försändelser samt städning av lokaler. I diskussionen som följer refererar vi enbart till den outsourcing som är av högintensifierad karaktär, d.v.s. produkter eller tjänster som ligger nära företagets huvudverksamhet och som kunnat produceras internt.

Outsourcing ses som en tjänst köpt utifrån, vilket får till följd att antalet anställda minskar i absoluta tal. Således är outsourcing downsizing. Men detta stämmer inte alltid. Genom att ersätta egen personal med det säljande företagets, downsizar man och riskerar således lägre arbetsmoral, högre personalomsättning samt större osäkerhet bland de egna anställda. Om man däremot köper in en tjänst som tidigare inte producerats inom företaget, är det fortfarande fråga om outsourcing, men man undgår därmed downsizingens negativa sidor.

#### *Att övertyga intressenterna*

Reengineeringens fördelar kan vara klara för företagsledaren men för att alla ska kunna vara sin egen chef måste människor i organisationen övertalas att anamma reengineeringprojektet. Människor är av naturen emot förändringar p.g.a. osäkerhet

---

<sup>41</sup> Champy James, Hammer, Michael, *Reengineering the corporation* (1993), s. 39.

<sup>42</sup> Ibid, s. 41.

<sup>43</sup> Ibid, s. 100.

<sup>44</sup> Wailes, Nick, *Does downsizing improve firm performance?* (2003).

för den egna och för företagets framtid. Vidare kan anställda motsätta sig förändringar då de inte känner ett behov av dessa, samtidigt som de kan anse att resurser för att genomföra förändringarna saknas.<sup>45</sup> För att överbrygga dessa hinder föreslår Hammer att man först berättar var företaget befinner sig idag och sedan vart man vill komma. Genom att med kraft förmedla budskapet att företagets överlevnad hänger på reengineeringen hoppas Hammer övertyga skeptiker. Företag som i ekonomisk mening redan går bra, kan använda sig av argumentet att de kommer att få problem om de inte genomför reengineering.<sup>46</sup>

Det är dock inte bara företagets anställda som påverkas av ett företags downsizing. Samtliga intressenter bör informeras och involveras så tidigt som möjligt i processen för att inte förstöra de relationer som finns uppbyggda. Förståelse och stöd från intressenterna är grunden för att företaget ska kunna vända en nedåtgående trend.<sup>47</sup> Både Mats Tengstam<sup>48</sup> och Lennart Arvedson anser att företagen informerar alla intressenter men att de inte uppger samma motiv till anställda som till övriga. Inför de anställda är företaget ärligt och anger den verkliga bakgrunden medan det mot övriga intressenter hellre uppger positivt laddade motiv.<sup>49</sup>

## 3.2.2 Kritiker

### 3.2.2.1 Kritik av Robbins & Pearce

Att tro sig kunna lösa strategiska problem med downsizing är enligt många forskare en alltför förenklad bild av verkligheten. Detta antagande kan kritiserats teoretiskt, samtidigt som det heller inte är empiriskt korrekt.

Den teoretiska kritiken baseras på att en kostnadsbesparing inte alltid leder till att företaget blir mer effektivt. Genom en minskning av kostnader måste också en analys göras av vilken påverkan detta kan tänkas ha på företaget, både på kort, men framförallt också på lång sikt. Företag har ofta sålt sina bästa enheter, sagt upp anställda som varit viktiga och inkomstbringande eller minskat fel kostnader när de akut behövt öka sitt kassaflöde. Följaktligen kan man inte ignorera att ett företag i hög utsträckning påverkas av hur det genomför downsizingen. Genom att välja fel downsizingstrategi eller genom bristfällig implementering kan redan problemtyngda företag få än större problem.<sup>50</sup> Vidare finns det en ökande konsensus om att en downsizingstrategi som först och främst fokuserar på att säga upp anställda för att minska kostnader är den minst effektiva strategin.<sup>51</sup> Hur företagsledare väljer att genomföra nedskärningar framstår således som en nog så viktig fråga att diskutera vid företags downsizingbeslut. Vidare hävdar Robbins och Pearce att företag borde downsiza oavsett vilken anledningen till problemet än är. Detta motsäger rådande

<sup>45</sup> Bergman, R., Robbins S.P. et al., *Management* (2003), s. 344.

<sup>46</sup> Champy, James, Hammer, Michael, *Reengineering the corporation* (1993), s. 151.

<sup>47</sup> Wailes, Nick, *Does downsizing improve firm performance* (2003).

<sup>48</sup> Tengstam, Mats, regionchef Trygghetsrådet. Personlig intervju 031128.

<sup>49</sup> Arvedson, Lennart, filosofie doktor. E-mail intervju 031124.

<sup>50</sup> Cameron, K. S., Sutton, R. I. och Whetten, D. A., *Readings in Organisational Decline* (1988), s. 3ff.

<sup>51</sup> Cameron, K. S., Freeman, S. J., Mishra, A. K., *Best practises in white-collar downsizing: Managing Contradictions* (1991), s. 57ff.

teori. En av de mest spridda teorierna är att en nedgång bäst åtgärdas genom en strategisk förändring, genom vilken företag återhämtar sig.<sup>52</sup>

Det finns forskare som hävdar att downsizingaktiviteter minskar ett företags möjligheter till återhämtning.<sup>53</sup> De kommer fram till att downsizingaktiviteter ämnade att öka effektiviteten enbart fungerar temporärt och att de vilseleder företagsledare att tro att de åtgärdar problem, när de egentligen förbiser de verkliga orsakerna till företagets nedgång. Vidare säger de att företagsledare koncentrerar sig alltför mycket på downsizingaktiviteter istället för att i tid fokusera på företagets strategiska problem och på att åtgärda dessa. Dessa teorier motsäger Robbins och Pearces resultat och föreslår istället att downsizingaktiviteter bör ske med stor försiktighet och återhållsamhet och inte ses som en universalmedicin mot företags strategiska misslyckanden. Schröder fann dessutom att holländska företag som klarade sig bäst under en recession var de som ändrade sin produktmix och målmarknad. De företag som klarade sig sämst koncentrerade sig på att reducera kostnader.<sup>54</sup>

Vidare ställs frågan i ett helt nytt ljus om man ser downsizingen som en *konsekvens* av det faktum att företaget gått dåligt och inte som en *anledning* till företagets återhämtning. Många undersökningar har sett downsizing på detta sätt, nämligen att downsizing är en aktivitet som företagsledare är tvingade till då en firmas interna resurser är alltför begränsade, d.v.s. en konsekvens.<sup>55</sup>

D'Aveni har genomfört en studie som stöder tesen att ju mer desperat ett företag är, desto större är sannolikheten för att de downsizar.<sup>56</sup> Dock är detta en syn som har fått revideras de senaste åren, främst p.g.a. att det finns företag som trots avsaknad av ekonomiska problem faktiskt valt att downsiza.

### 3.2.2.2 Hammer och andra kritiker

Problemen med reengineeringen blev snart uppenbara för många. Grundtanken var god – anpassning till en värld i allt snabbare förändring, nytänkande genom att se företaget med nya ögon och en radikal förändring av företagets processer med ändamål att nå dramatiska framsteg. Företagen anammade författarnas argument. Organisationer har reengineerats och i många fall lyckats bättre än vad någon vågat hoppas på.<sup>57</sup> Dock fick detta även andra långtgående konsekvenser. Genom grundliga analyser av företagets olika processer skulle ineffektiviteter upptäckas och åtgärdas. Flera moment skulle slås ihop till ett. Hammer skriver det inte explicit, men den praktiska konsekvensen av detta blev downsizing. Reengineering sågs som en universalmedicin med vilken företag skulle producera mer med mindre resurser. Nytänkandet skulle vara fundamentalt och dramatiskt, men framförallt radikalt. Detta

<sup>52</sup> Hofer, C., *Turnaround Strategies* (1980), s. 19ff.

<sup>53</sup> Grinyer, P. H., Spender, J.C., *Recipes, crises and adaption in mature businesses* (1979), s. 113ff.

<sup>54</sup> Cayseele, Jaspers P., De Graaf, B., Schröder, H. P., *Succesful bear-fighting strategies* (1991), s. 523ff.

<sup>55</sup> Whetten, D. A., *Organisational growth and decline processes* (1987) s. 335ff.

<sup>56</sup> D'Aveni, R., *The aftermath of organisational decline* (1989), s. 577ff.

<sup>57</sup> Hammer, Michael, *Beyond Reengineering* (1996), s. 7.

kom i praktiken att innebära downsizing, vilket för många, företag som anställda, blev en bister och plötslig verklighet.<sup>58</sup>

Downsizing sågs fram till 1990-talet som en avvikelse från det normala och det var ofta betraktat som en sista utväg för att försäkra sig om överlevnad. I början på 1990-talet började denna syn förändras. I mitten av 90-talet var omstrukturering den huvudsakliga anledningen som företag angav vid downsizing. Då var dessutom merparten av de tillfrågade företagen som gjort nedskärningar lönsamma. Downsizing blev den mest utnyttjade organisatoriska förändringen för amerikanska företag under denna period.<sup>59</sup>

Hammer talar vidare om att företaget måste ha en vision. Visionen ska förena de anställda i det nya tänkandet. I realiteten skedde inte detta utan man sköt istället de anställda ifrån sig. Det uppstod därmed negativa effekter och downsizing var ett faktum, något författaren också erkänner i sin andra bok, ”... övergången till processororientering har lett till uppsägningar och en hel del oreda”.<sup>60</sup> Genom att enbart koncentrera sig på visionen finns dock risk att man negligerar det man vill uppnå idag, den s.k. missionen. En vision är bra, den visar vad man vill och hur man ska komma dit. Dock behövs en mission som stöd för denna. Det är viktigt att inte glömma vad man är bra på, vad man gör bättre än konkurrenterna och var ens kärnkompetens finns.<sup>61</sup>

### *Downsizingens effekter*

En studie som publicerades i februari 2003 gör gällande att downsizing har negativ effekt på ett företags marknadsorientering. Att försöka effektivisera en organisations verksamhet genom att avskeda personal påverkar både de anställdas förtroende för företagsledningen och deras engagemang för kundfokusering negativt vilket i sin tur leder till försämrad position på marknaden.<sup>62</sup>

Ett argument till att downsizing varit så vanligt förekommande är att man genom att skära ned på ett företags resurser vill visa handlingskraft. Företag använder downsizing istället för att fundamentalt evaluera och förändra företagets inriktning och fokusering. En amerikansk undersökning visade att företag som downsizat visat bättre resultat sex månader efter downsizingen jämfört med de företag som valt att inte downsiza. Efter tre och fem år visade de downsizande företagen dock sviktande resultat i relation till de som inte downsizade.<sup>63</sup> Emellertid är det farligt att dra alltför långtgående slutsatser av detta p.g.a. svårigheten att härröra specifika händelser från just downsizingen och dess inverkan på företaget. Ändå kan man konstatera att downsizing verkar skada företaget mer i det långa loppet än i det korta. Vid upprepad downsizing menar dessutom en del forskare att företag riskerar att drabbas av

---

<sup>58</sup> Champy, James, Hammer, Michael, *Reengineering the corporation* (1993), s. 54.

<sup>59</sup> Wailes, Nick, *Does downsizing improve firm performance?* (2003).

<sup>60</sup> Hammer, M., *Beyond Reengineering* (1996), s. 206.

<sup>61</sup> Dess, G. G., Lumpkin G. T., *Strategic Management – Creating Competitive Advantages* (2003), s. 85.

<sup>62</sup> Farrell, Mark A., *The Effect of Downsizing on Market Orientation* (2003), s. 8.

<sup>63</sup> Barker, V.L., Mone, M.A., *Retrenchment: Cause of turnaround or consequence...* (1994), s. 395.

organisatorisk anorexia. Detta innebär att företagen svälter sig till döds och tappar förmåga till förnyelse och utveckling.<sup>64</sup>

### 3.2.3 Dewitt

Att företag och organisationer väljer att downsiza brukar motiveras av en eller ett par orsaker. Dewitt vill öka förståelsen för downsizing som ett strategiskt val genom att undersöka vilka kombinationer av materiell nedskärning, minskning av personal och/eller nedläggning av delar i organisationen som tillämpas för att anpassa ett företag till variationer i dess konkurrenssituation. Beroende på hur företaget går tillväga när det skär ned på resurser skiljer Dewitt i sin studie mellan tre olika sätt att downsiza; *Retrenchment*, *downscaling* och *downscoping* (se definitioner s. 11).

Dewitts studie bygger på teorin om att det är svårt för företag att göra sig av med överresurser och att förflytta sig mellan olika segment i en industri. Företag som investerar i specifika resurser för en viss bransch önskar uppnå absoluta kostnadsfördelar, produktdiversifiering och skalekonomier.<sup>65</sup> Caves och Porter menar dock att om dessa investeringar är specifika för företagets verksamhet så skapar man istället hinder för sig själv i sin strävan att uppnå nämnda fördelar, då de specifika investeringarna är svåra att anpassa och sälja. Företaget finner sig snart bundet till sin specifika bransch och kommer att ha svårt att lämna den.<sup>66</sup>

Företag önskar downsiza när ledningen tror att delar av företaget är mer värda vid en försäljning än om de används i den fortsatta verksamheten. För att downsiza måste företaget finna en köpare till dessa överresurser. Branschspecifika resurser är mest värdefulla och genererar rikligast om de säljs till andra företag inom samma industri. Resurser som både är bransch- och företagsspecifika är värda mest om de används i verksamheten. Avskiljs dessa från företaget minskar deras värde. En försäljning av resurserna leder i sin tur i de flesta fall till personalnedskärningar. Av detta följer att egenskaperna hos företagets investeringar, liksom situationen för branschen som företaget är en del av, påverkar företagets val av downsizingstrategi.

#### 3.2.3.1 Dewitts hypoteser

Dewitt har undersökt hur betydelsen av företag, bransch och strategi påverkar valet av downsizingstrategi. Kring detta har nio hypoteser utvecklats. Beroende på företagets och dess konkurrenters investeringsbeslut, efterfrågan i branschen och företagets val av strategi tenderar det att välja olika slag av downsizingstrategi. För utförligare beskrivning av Dewitts nio hypoteser hänvisar vi till vår bilaga.<sup>67</sup>

<sup>64</sup> Bruzelius, Lars, docent. E-mail intervju 031130.

<sup>65</sup> Dewitt, R.L., *Firm, industry, and strategy influences on choice of downsizing...* (1998), s. 61.

<sup>66</sup> Caves, R.E., Porter, M.E., *Barriers to exit* (1976), s. 40ff.

<sup>67</sup> Dewitt, R. L., *Firm, industry, and strategy influences on choice of downsizing...* (1998), s. 62ff.

### 3.3 Juridisk aspekt

Det finns också en juridisk aspekt när ett företag genomför nedskärningar, d.v.s. regler och lagar som måste följas både när det gäller varsel och uppsägningar. Det måste alltid finnas saklig grund till de uppsägningar, permitteringar eller avsked som genomförs och härmed begränsas företagets handlingsutrymme.

#### 3.3.1 Varsel

När det gäller varsel av tjänstemän anses skriftligt varsel ha skett då varslet överlämnats till den lokala tjänstemannaparten. När det gäller varsel för arbetare finns inga formella regler. Dock rekommenderas skriftligt varsel.<sup>68</sup>

Vid uppsägning p.g.a. arbetsbrist eller permittering som berör minst fem anställda ska arbetsgivaren, enligt Främjandelagen, inom viss tid skriftligen underrätta Länsarbetsnämnden. Skälet till att Länsarbetsnämnden ska underrättas då en arbetsgivare varslar sin personal är att nedskärningar både inom den privata och offentliga sektorn ofta får samhällseliga konsekvenser. Samhället vill då ha en framförhållen möjlighet att förbättra och stimulera vissa negativa konsekvenser genom arbetsmarknadspolitiska åtgärder. Varselhandlingar som sänds till Länsarbetsnämnden måste innehålla uppgifter om skälen till de planerade uppsägningarna, antal arbetstagare som berörs, vilka kategorier dessa tillhör, antal arbetstagare som normalt sysselsätts i verksamheten, vilka kategorier dessa tillhör och under vilken tidsperiod uppsägningarna är avsedda att genomföras. Varslet ska sedan kompletteras med uppgift om vilka arbetstagare som kommer att bli uppsagda och hur medbestämmandeförhandlingarna har bedrivits.<sup>69</sup>

#### 3.3.2 Uppsägning, avsked och permittering

En anställning kan upphöra på tre olika sätt, genom uppsägning, permittering eller avsked.

##### 3.3.2.1 Uppsägning

Vid uppsägning måste arbetsgivaren ha saklig grund. Den sakliga grunden kan utgöras av antingen arbetsbrist eller personliga skäl. För att en arbetstagare ska kunna bli uppsagd p.g.a. personliga skäl ska denne ha visat på misskötsamhet. Vid uppsägning har arbetstagaren rätt till uppsägningstid. För arbetare anger lagen uppsägningstider mellan en och sex månader. I tjänstemannaavtalet är tjänstemännens uppsägningstider fastställda, även dessa varierar mellan en och sex månader.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> Sveriges Verkstadsindustrier, *Anställning och Uppsägning* (2003), s. 7.

<sup>69</sup> Ileskog, Tommy, *Uppsägning vid arbetsbrist* (1999), s. 26.

<sup>70</sup> Sveriges Verkstadsindustrier, *Anställning och Uppsägning* (2003), s. 31.



### *Arbetsbrist*

Arbetsbrist anses som saklig grund för uppsägning. Begreppet arbetsbrist används för att beteckna alla typer av uppsägningar där anledningen inte är hänförlig till arbetstagaren personligen. Arbetsbrist behöver inte nödvändigtvis betyda avsaknad av arbete. Det kan också vara brist på resurser, brist på lönsamhet, brist på kostnads-effektivitet eller brist på ägarintresse. Lagen om anställningsskydd (LAS) utgår ifrån att det är arbetsgivaren som har rätt att avgöra om det är arbetsbrist eller inte. Det är alltså ett ensidigt beslut. Arbetsgivaren har rätt att avgöra om han vill bedriva en verksamhet, vilken typ av verksamhet han vill bedriva och hur han i den verksamheten vill tillgodose behovet av arbetskraft.<sup>71</sup> En arbetsgivare kan aldrig genom LAS bli tvingad att bedriva en viss verksamhet eller att använda sig av en bestämd arbetskraft på ett visst sätt.<sup>72</sup>

Uttrycket arbetsbrist kan allmänt definieras som att arbetsgivaren har en företagsekonomisk eller verksamhetsekonomisk anledning att förändra verksamheten. Den verksamhetsekonomiska anledningen till förändring anger att verksamhetens ekonomiska förutsättningar förändras, ofta p.g.a. politiska beslut, och därmed måste det ske förändringar i verksamheten. När det gäller en företagsekonomisk anledning till förändring handlar det om krav på lönsamhet och kostnadseffektivitet. Den företagsekonomiska motiveringen måste dock inte handla om lönsamhet eller olönsamhet. Det kan även i en lönsam verksamhet finnas företagsekonomiska motiv till att personal sägs upp. Eftersom det är arbetsgivaren som avgör om det uppstått arbetsbrist kan denne välja att lägga ner en verksamhet p.g.a. intressebrist trots god lönsamhet. Arbetsbristbegreppet innefattar alla situationer då arbetsgivaren önskar ändra verksamhetens innehåll och inriktning av någon företagsekonomisk eller verksamhetsekonomisk anledning.<sup>73</sup>

Vid uppsägning p.g.a. arbetsbrist är det som tidigare nämnts arbetsgivaren som avgör behovet av driftsinskränkningen och vilka arbeten som ska dras in. Turordning enligt lag eller lokal överenskommelse fastställer vem det är som ska sägas upp. Turordningsreglerna kan vara komplicerade och svåra att följa. Om det sker brott mot turordningen leder detta till skadestånd. Turordningsreglerna är dock dispositiva och därför är det vanligt att lokala överenskommelser om turordning träffas, om inte kollektivavtal finns. Detta kan innebära att en turordningslista görs upp för arbetsplatsen ifråga.<sup>74</sup>

Om det finns möjlighet till omplacering finns det inte saklig grund för uppsägning. Det krävs dock att den anställda har tillräckliga kvalifikationer för det nya arbetet om omplacering ska vara möjlig.<sup>75</sup> Anställda som har mer än tolv månaders anställningstid under de tre senaste åren har företrädesrätt till ny anställning under nio månader efter det att deras anställning upphört p.g.a. arbetsbrist.<sup>76</sup>

---

<sup>71</sup> Iseskog, Tommy, *Uppsägning vid arbetsbrist* (1999), s. 10.

<sup>72</sup> *Ibid*, s. 30.

<sup>73</sup> *Ibid*, s. 10f.

<sup>74</sup> *Ibid*, s. 42.

<sup>75</sup> Sveriges Verkstadsindustrier, *Anställning och Uppsägning* (2003), s. 25ff.

<sup>76</sup> *Ibid*, s. 32.

Arbetsbristuppsägningen har alltså tre olika faser. Den första är *turordningsfasen* och innebär att de arbetstagare som drabbas av arbetsbristen kommer att pekats ut enligt turordningsregler. Den andra fasen är *omplaceringsfasen*, vilket innebär att det för arbetsgivaren finns en omplaceringsskyldighet, alltså en skyldighet att försöka undvika uppsägningar genom att inom företaget hitta andra arbetsuppgifter för de som hotas om uppsägning.<sup>77</sup> Den sista fasen kallas *företrädesrättsfasen* och denna fas innebär att en arbetstagare som blir uppsagd p.g.a. arbetsbrist och som varit anställd hos arbetsgivaren under viss tid har förtur till ny anställning. Dessa tre moment inryms i uppsägningsförfarandet vid arbetsbrist. Arbetsgivaren bör fullgöra de olika faserna för att minska risken att lagregler bryts samt för att åstadkomma en rättvis tillämpning av anställningsreglerna.<sup>78</sup> Det är viktigt att notera att reglerna som gäller för turordningsrättsfasen och företrädesrättsfasen är dispositiva medan reglerna för företrädesrättsfasen är tvingande.<sup>79</sup>

När arbetsgivaren har beslutat om arbetsbrist och därmed uppsägning finns det ett beslutsschema att följa. De anställda informeras först om arbetsbristen. Sedan sker en primär förhandling om ny organisation och turordning. Den fackliga organisationen och Länsarbetsnämnden ska sedan underrättas om uppsägningarna. Efter detta sker det beslut om uppsägningar och de anställda informeras. Sedan ska alla berörda få skriftliga uppsägningar. Ett samarbete med Länsarbetsnämnden, Trygghetsrådet m.fl. inleds och anställningarna upphör.<sup>80</sup>

### 3.3.2.2 Permittering och avsked

Vid permittering behåller arbetstagaren sin anställning men det tillhandahålls inget arbete. Arbetsgivaren befriar alltså den anställde från att vara på arbetsplatsen.<sup>81</sup> Det finns inga regler om turordning vid permittering. Även vid avsked måste arbetsgivaren ha saklig grund. Den sakliga grunden är här personliga skäl. För att uppsägning ska kunna ske måste arbetstagaren ha uppvisat grov misskötsamhet. Avsked sker med omedelbar verkan.<sup>82</sup>

---

<sup>77</sup> Iseskog, Tommy, *Uppsägning vid arbetsbrist* (1999), s. 33f.

<sup>78</sup> *Ibid*, s. 34.

<sup>79</sup> *Ibid*, s. 94.

<sup>80</sup> Sveriges Verkstadsindustrier, *Anställning och Uppsägning* (2003), s. 34.

<sup>81</sup> *Ibid*, s. 32.

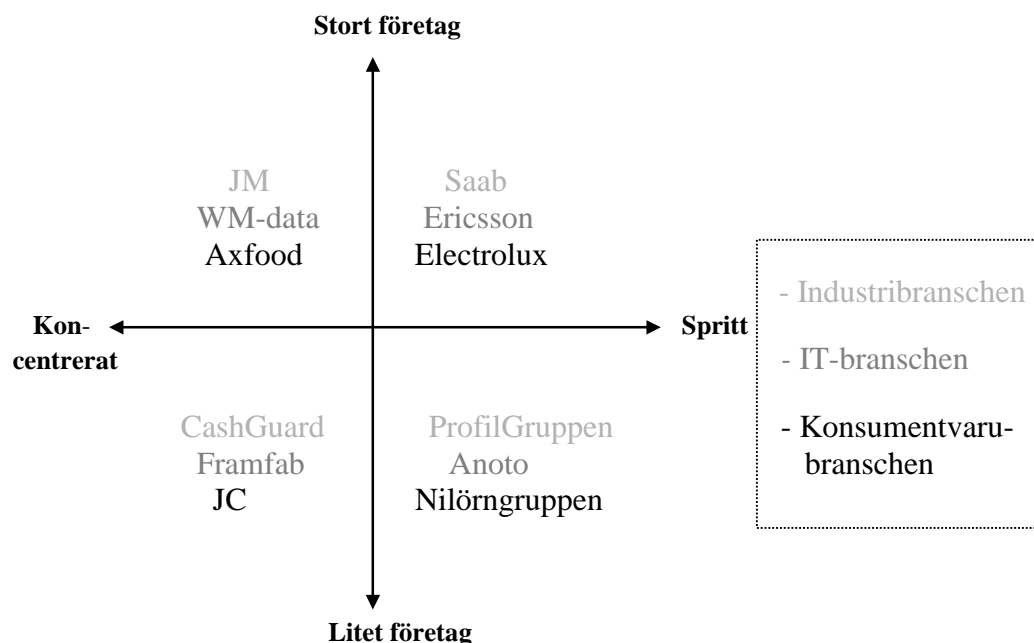
<sup>82</sup> *Ibid*, s. 27.

## 4 EMPIRI

I detta kapitel ämnar vi att presentera det empiriska material som vi i analysen utgår från. Till att börja med beskriver vi våra målföretag och deras verksamheter samt de uppsägningar de genomfört som är av intresse. Vi presenterar de motiv för nedskärningarna som publicerats i pressmeddelanden, övrig press, årsredovisningar samt uppgifter från de intervjuer vi genomfört. Vi behandlar även vilken strategi som företagen använt, d.v.s. hur nedskärningen fördelats över organisationen och vilka som drabbats. Motiv och strategi går ofta hand i hand varför en tydlig uppdelning ibland kan vara svår att urskilja.

### 4.1 Målföretag

Vid val av företag har vi som tidigare nämnt använt oss av två kriterier; storlek och geografisk spridning (se figur 1). Detta för att eventuellt kunna identifiera bredden av motiv till downsizing som finns i de olika branscherna. Branscherna ifråga är industri, IT och konsumentvaror.



Figur 1. Schematisk indelning av målföretagen.

### 4.1.1 Industribranschen

#### JM

##### *Presentation*

JM är ett byggnads- och fastighetsföretag som genom långsiktigt arbete ska skapa nytta för sina kunder samt upprätthålla lönsamhet och finansiell stabilitet. Företaget har anor tillbaka till 1945, då John Mattsson Byggnads AB bildades. 1982 börsintroducerades JM. Antalet anställda i Sverige, Norge, Danmark och Belgien är ca 2700 och omsättningen var år 2002 ca nio miljarder kronor. Bolaget är en av Sveriges ledande bostadsutvecklare och verksamheten har fokus på projektutveckling av såväl bostäder som kommersiella lokaler i centrala lägen i expansiva orter, främst i Sverige, Norge och Danmark. Företagets vision är att bli ”ledande projektutvecklare av högkvalitativa bostäder i norra Europa”.<sup>83</sup>

I vår modell är JM ett stort, koncentrerat företag.

##### *Uppsägningar*

Under 2002 upplevde JM ett avmattat köptryck, en minskad orderingång och ett försämrat resultat (minskade från 1 964 till 652 mkr).<sup>84</sup> Bristen på nystartade bostadsprojekt i Stockholm och låga marginalnivåer i pågående projekt fick till följd att JM varslade totalt 350 anställda under årets första nio månader, varav en tredjedel hade lämnat bolaget innan tredje kvartalets utgång.<sup>85</sup> ”Då vi inte kan sälja så många bostäder som planerat kan vi inte heller producera lika många” säger Boel Thulin, personalchef på JM. Att bostadsförsäljningen gått trögt beror bl.a. på neddragningar inom telekommunikationsmarknaden där företaget har många av sina kunder. Boel Thulin säger vidare i intervjun att samma motiv till uppsägningarna anges till samtliga intressenter.<sup>86</sup> Medelantalet anställda under årets första nio månader minskade till 2 475 (2 643). Motivet till varslet enligt delårsrapporten är att man vill skapa beredskap för ett försämrat marknadsläge och därmed blir projektstarter senarelagda.<sup>87</sup>

Det första varslet om 100 personer offentliggjordes i slutet av mars. Både i DN<sup>88</sup> och i TT<sup>89</sup> kan man läsa att varslet berodde på att företagets projektstarter senarelagts och på det kraftigt försämrade resultatet under 2002. Varslet ska ge företaget en ökad beredskap och flexibilitet för ett eventuellt försämrat marknadsläge i Stockholm. Av dem som varslades var 25 tjänstemän och 75 arbetare, alla arbetandes i Stockholm.<sup>90</sup>

Det andra varslet offentliggjordes i juni. Motivet var enligt DN även denna gång en anpassning till rådande marknadsläge för bostäder och kontor i Stockholm. Resultatet

<sup>83</sup> JM, hemsida, [www.jm.se](http://www.jm.se) 031109.

<sup>84</sup> JM Årsredovisning 2002, s. 54.

<sup>85</sup> JM Delårsrapport januari-september 2003, s. 1.

<sup>86</sup> Thulin, Boel, personalchef JM. E-mail intervju 031117.

<sup>87</sup> JM Delårsrapport januari-september 2003, s. 3.

<sup>88</sup> DN, *JM varslar om uppsägning* 030325.

<sup>89</sup> TT, *JM varslar 100 i Stockholm* 030324.

<sup>90</sup> Helsingborgs Dagblad, *JM varslar 100 i Stockholm* 030325.

efter finansnetto slutade på 368 mkr, jämfört med 1 600 mkr året före. Varslet omfattar såväl hantverkare som tjänstemän i Stockholm.<sup>91</sup>

### *Strategi*

Neddragningarna inom JM har främst drabbat Stockholm där marknaden avmattats under det senaste året och där en fjärdedel av de anställda har drabbats. De som tvingades att lämna företaget var anställda ur ca tjugo yrkesgrupper, d.v.s. såväl hantverkare som tjänstemän. Enligt personalchefen slimmade man lite i olika avdelningar. När det gäller neddragningarna av tjänstemän går man strikt efter turordningen medan man när det gäller tjänstemän tittar på vilken kompetens som företaget har behov av i framtiden.<sup>92</sup>

### **Saab**

#### *Presentation*

Saabs historia går tillbaka till 1937 då Svenska Aeroplan Aktiebolaget bildades. På den tiden stod den inhemska flygplansindustrin i centrum. Idag är Saab ett av världens ledande företag inom flyg- och bilindustrin och är aktivt i mer än 50 länder. De viktigaste marknaderna är USA, Storbritannien, Sverige, Tyskland, Italien, Österrike, Frankrike, Nederländerna och Norge. Huvudsätet finns i Trollhättan. År 2002 hade företaget ca 8 500 anställda. Aktien är noterad på Stockholmsbörsen.<sup>93</sup>

I vår modell är Saab ett stort, spritt företag.

#### *Uppsägningar*

Mellan 2000 och 2001 minskade Saabkoncernen antalet anställda från drygt 15 500 till ca 14 000. Orderingången minskade dramatiskt under året, från 28 000 till 15 000 mkr, vilket fick som följd att nettoomsättningen minskade.<sup>94</sup> Enligt årsredovisningen beror personalminskningen främst på att verksamheter avyttrats.<sup>95</sup> Under år 2002 förbättrades orderingången och omsättningen något genom organisk tillväxt, men resultatet försämrades och antalet anställda var stabilt.<sup>96</sup> Under året offentliggjordes dock ett antal varsel, bl.a. kan man läsa i GP att Saab Automobil ska minska antalet anställda med 1 400 i Trollhättan.<sup>97</sup> Bakgrunden är ett omfattande sparpaket och att man såg ett behov av effektivisering för att öka lönsamheten då förlusten året innan varit oacceptabel, ett motiv som angavs till samtliga företagens intressenter.<sup>98</sup> Av de varslade var 905 arbetare och 495 tjänstemän. I slutändan behövde bara 533 arbetare och 312 tjänstemän sägas upp eftersom personalomsättningen ökade och många fick jobb på annat håll.<sup>99</sup>

---

<sup>91</sup> DN, *JM varslar 250 personer i Stockholm* 030626.

<sup>92</sup> Thulin, Boel, personalchef JM. E-mail intervju 031117.

<sup>93</sup> Saab, hemsida, [www.saab.se](http://www.saab.se) 031110.

<sup>94</sup> Saab, Årsredovisning 2001, s. 43ff.

<sup>95</sup> Saab, Årsredovisning 2002, s. 25.

<sup>96</sup> Ibid, s. 32ff.

<sup>97</sup> GP, 312 tjänstemän får gå från Saab 030603.

<sup>98</sup> Nilsson, Christer, presstalesman Saab. E-mail intervju 031117.

<sup>99</sup> GP, 312 tjänstemän får gå från Saab 030603.

Under de första nio månaderna 2003 minskade orderingången något jämfört med samma period året innan medan omsättningen och rörelseresultatet i princip var oförändrade. I delårsrapporten kan man läsa att företaget varslat 900 personer som en konsekvens av diskussionerna kring neddragningarna inom det svenska försvaret. Dessutom har antalet nystartade svenska projekt varit begränsat samtidigt som företaget avslutat flera stora utvecklingsprojekt under året. Medelantalet anställda har under perioden varit 13 601, jämfört med 14 036 vid årets början.<sup>100</sup>

Dagens Industri skrev att Saab och Opel ska slå ihop sina säljbolag i sju länder, vilket kommer leda till att ett hundratal jobb försvinner. Detta är enligt tidningen ett led i ett besparingsprogram för krisdrabbade Saab Automobile.<sup>101</sup> Vidare skedde ett antal varsel i juni då Saab Aerospace varslade 350 tjänstemän i Linköping p.g.a. minskad beläggning på utvecklingssidan (antalet uppsägningar slutade på 272 efter förhandlingar med facket)<sup>102</sup> och då 23 anställda i Saab Barracuda fick gå ifrån produktionen i Gamleby p.g.a. minskad efterfrågan och överkapacitet.<sup>103</sup> Personalnedsökningarna fortsatte under året i Saabkoncernen i olika delar av landet och motiverades av överkapacitet p.g.a. minskad efterfrågan och orderingång. I september varslades 80 anställda, varav merparten var tjänstemän, på Saab Bofors i Karlskoga och detta motiverades av att försvaret genomgått omställningar vilket har lett till minskade uppdrag.<sup>104</sup> I november varslade Saab Automobil cirka 100 personer, varav merparten arbetare, på växellådefabriken i Göteborg om uppsägning, framför allt beroende på minskad efterfrågan från den stora tyska kunden Opel och därmed minskad orderingång.<sup>105</sup>

### *Strategi*

Saab har genomfört ett stort antal nedsökningar under senare tid. Nedsökningarna har genomförts över hela organisationen. En av orsakerna till att mycket personal får gå är att Saab och Opel ska slå ihop sina säljbolag i sju länder. Enligt Christer Nilsson läggs inte hela avdelningar ned, utan i de fall verksamheterna inte längre finns inom koncernen så har outsourcing skett.<sup>106</sup> Inom Saab har både tjänstemän och arbetare blivit uppsagda.

## **CashGuard**

### *Presentation*

CashGuard utvecklar och marknadsför system för sluten kontanthantering som ger information och kontroll över betalflöden samt skydd mot rån och stöld. Systemen sänker kostnaderna för kassahantering i detaljhandel, post och bank. Företaget erbjuder kunderna egenutvecklade maskiner, installation, utbildning, support, service

---

<sup>100</sup> Saab, Delårsrapport januari-september 2003, s. 1ff.

<sup>101</sup> DI, *Saabs och Opels säljbolag slås ihop i sju länder* 030324.

<sup>102</sup> Waymaker, *Saab Aerospace varslar 350 personer* 030604.

<sup>103</sup> Waymaker, *Saab Barracuda AB i Gamleby varslar produktionspersonal* 030610.

<sup>104</sup> GP, *80 varslas på Saab Bofors i Karlskoga* 031002.

<sup>105</sup> DI, *Saab växlar ned i Göteborg* 031107

<sup>106</sup> Nilsson, Christer, presstalesman Saab. E-mail intervju 031117.

och finansiering.<sup>107</sup> Ca 4 000 system är installerade i Sverige och Norge och några av företagets kunder är ICA, Statoil, Apoteket och Systembolaget.<sup>108</sup>

Företaget grundades 1991 och är idag noterat på Stockholmsbörsens O-lista. Huvudkontor samt avdelningar för forskning och utveckling ligger i Täby. Dessutom finns filialer i Göteborg och Malmö, försäljningskontor i Paris och dotterbolag i Frankfurt. Företaget har ca 60 medarbetare och 2002 omsattes ca 94 mkr.

I vår modell är CashGuard ett litet, koncentrerat företag

### *Uppsägningar*

Företagets omsättning har mellan 1997 och 2002 i genomsnitt ökat med 100 procent per år. Under första halvåret 2003 minskade den dock med 57 procent jämfört med samma period föregående år. Detta beror mycket på att antalet leveranser till ICA minskat. Rörelseresultatet sjönk också från 6.8 till -14.1 mkr. I maj tillsattes en ny ledning och man beslutade om en organisationsförändring, vilken syftade till att marknadsanpassa företaget och att minska kostnaderna. Den nya strukturen innebär att försäljningsorganisationen ska regionaliseras och att avdelningarna för service, utbildning och installation ska samordnas. Dessutom ska marknadsavdelningen i större utsträckning inriktas mot avtal med större kedjor. Detta har fått till följd att tio varslats om uppsägning i maj 2003.<sup>109</sup> Orsaken var att företaget faktiskt var nära konkurs och att effektivisering krävdes för överlevnad, detta motiv angavs till alla intressenter.<sup>110</sup>

Enligt pressreleasen i Waymaker var varslet en följd av omorganisationen av den svenska verksamheten. Den nya organisationen ska fokusera på ökade marknads- och försäljningsinsatser.<sup>111</sup> Rationalisering sker främst inom stabsfunktioner. Med hjälp av denna organisationsförändring och kostnadsanpassning tror företaget att det snart åter blir lönsamt.<sup>112</sup>

### *Strategi*

Uppsägningarna på CashGuard omfattade endast tjänstemän, då det enligt Magnus Robert inte finns arbetare i koncernen. Neddragningar har gjorts över hela organisationen. Vidare har man lagt ner en utvecklingsavdelning där tre personer var anställda. Denna verksamhet har outsourcats. I maj 2003 tillsattes en ny ledning som beslutade om en organisationsförändring, med målet att marknadsanpassa företaget och minska kostnaderna.<sup>113</sup>

---

<sup>107</sup> CashGuard, Årsredovisning 2002, s. 6.

<sup>108</sup> CashGuard, hemsida, [www.cashguard.se](http://www.cashguard.se) 031106.

<sup>109</sup> CashGuard, Delårsrapport 2 2003, s. 1ff.

<sup>110</sup> Robert, Magnus, verksamhetschef CashGuard. Telefonintervju 031118.

<sup>111</sup> Waymaker, *CashGuard; Ny marknadsanpassad organisation* 030527.

<sup>112</sup> Waymaker, [www.waymaker.se](http://www.waymaker.se), 031115.

<sup>113</sup> Robert, Magnus, verksamhetschef CashGuard. Telefonintervju 031118.

## ProfilGruppen

### *Presentation*

ProfilGruppen AB etablerades 1981 och utvecklar, tillverkar och förädlar komponenter och kundanpassade profiler i aluminium. Kunderna är bl.a. företag inom branscherna bygg, fordon, elektronik och telekom. All tillverkning inom företaget är kundorderstyrd. Företaget har sitt huvudkontor i Åseda, Småland, där all tillverkning, produktutveckling och konstruktion sker. En stor del av försäljningen sker genom ProfilGruppen Extrusions AB och resterande genom egna säljbolag i Danmark, England, Norge och Tyskland.

ProfilGruppen har en marknadsandel i Sverige på ca sexton procent, de omsatte år 2002 ca 774 mkr och hade i genomsnitt 463 anställda. 41 procent av omsättningen går på export och de största exportmarknaderna är Norge, Danmark, Tyskland och Storbritannien, men innefattar också Finland, Frankrike och Beneluxländerna. Företaget har som mål att fortsätta växa och lönsamhet ska uppnås genom utvidgat samarbete med kunder i tillväxtbranscher, ökad förädling samt förvärv. Företaget är sedan 1997 noterat på Stockholmbörsens O-lista.<sup>114</sup>

I vår modell är ProfilGruppen ett litet, spritt företag.

### *Uppsägningar*

Under 2001 minskade efterfrågan på ProfilGruppens produkter, särskilt inom telekom- och fordonsindustrin, vilket ledde till att rörelseresultatet sjönk från 46,6 (2000) till 18,1 mkr. Företaget varslade under året personal vid tre tillfällen och varslen omfattade totalt 83 personer. Både personal inom tillverkning och administration påverkades.<sup>115</sup> Medelantalet anställda ökade under året 2001 från 465 till 499, men varslen fick genomslag året därpå då medelantalet anställda minskade till 463. Motivet var den minskade orderingången och neddragningen drabbade hela företaget.<sup>116</sup> Angående neddragningarna under 2001 kan man i ett pressmeddelande från Waymaker läsa att efterfrågan på aluminiumprodukter i Sverige och Europa är fortsatt svag.<sup>117</sup> Tidigare åtgärder, offensiva satsningar, besparingar och uppsägningar var inte tillräckliga varför det ansågs nödvändigt att anpassa kapaciteten efter marknadsläget. Varslet påverkade främst tre av koncernens bolag i Sverige. Tidigare under hösten hade 33 personer i koncernen sagts upp och totalt tror företaget att åtgärdsprogrammet kommer att spara 40 mkr årligen. Enligt TT berodde varslet på att marknaden var fortsatt svag och att årsresultatet blev betydligt lägre än väntat.<sup>118</sup>

Resultatet 2002 var fortsatt svagt (20,1 mkr) och under året genomfördes ytterligare besparingsprogram. Som en följd av detta varslades 15 personer i Åseda under hösten 2003. Till samtliga intressenter angavs uppsägningsmotivet vikande orderingång.<sup>119</sup> Enligt Ticker Nyhetsbyrå var åtgärden ett led i det lönsamhetsprogram som

<sup>114</sup> ProfilGruppen, hemsida, [www.profilgruppen.se](http://www.profilgruppen.se) 031109.

<sup>115</sup> ProfilGruppen, Årsredovisning 2001, s. 1.

<sup>116</sup> ProfilGruppen, Årsredovisning 2002, s. 27.

<sup>117</sup> Waymaker, *50 personer varslas om uppsägning i tre ProfilGruppen-bolag* 011126.

<sup>118</sup> TT, *ProfilGruppen varslar 50 personer* 011126.

<sup>119</sup> Svedberg, Håkan, verksamhetschef Profilgruppen. Telefonintervju 031120.



påbörjades under förra året.<sup>120</sup> TT skrev samma dag att företaget behövde rationalisera på tjänstemannasidan.<sup>121</sup>

### *Strategi*

Enligt Håkan Svedberg drabbade neddragningarna hela företaget. Hela organisationen slimmades då man på företaget ser downsizingen som en fortgående process.<sup>122</sup> Pressreleasen visar dock att det under 2001 främst är tre av koncernens bolag i Sverige som drabbades av uppsägningar. Både personal inom tillverkning och administration varslades och sades upp.

## **4.1.2 IT-branschen**

### **WM-data**

#### *Presentation*

WM-data grundades 1969 och är idag ett av Nordens ledande IT-företag. Genom ett brett utbud av design- och IT-relaterade tjänster skapas ökad effektivitet och konkret nytta för kunderna. Företagets hemmamarknad är den nordiska marknaden och framför allt större företag och organisationer. Kontor finns, förutom i Sverige, också i Danmark, Norge, Finland och Tyskland. Omsättningen uppgår till ca 7 000 mkr (2002) och antalet medarbetare är ca 6 000. Företaget har varit börsnoterat sedan 1985. Lönsamhet och finansiell stabilitet prioriteras framför tillväxt.<sup>123</sup>

I vår modell är WM-data ett stort, koncentrerat företag.

#### *Uppsägningar*

Under 2001-års andra hälft upplevde ekonomin en recession och efterfrågan på företagets produkter sjönk dramatiskt. WM-datas strategi är att prioritera lönsamhet och finansiell stabilitet framför tillväxt, varför man genomförde ett åtgärdsprogram med syfte att anpassa produktionskapaciteten till efterfrågan och för att minska kostnaderna. Åtgärdsprogrammet bestod i att avrekrytera ca 900 anställda och att avyttra delar av verksamheten som inte passade in i kärnverksamheten med ca 500 medarbetare.<sup>124</sup> I slutet av året hade 500 medarbetare lämnat koncernen genom avrekryteringar och 260 genom att verksamheter avyttrats, vilket gjorde att medelantalet anställda minskade från 8 579 till 8 315.<sup>125</sup> Enligt ett pressmeddelande i Waymaker var neddragningen och varslet av 900 anställda en konsekvens av den vikande efterfrågan på marknaden för IT-tjänster. Åtgärden ska säkerställa att företaget förblir en stark och trovärdig aktör i branschen. De varslade arbetade i Norden och mellan 600 och 700 av dem i Sverige, främst gäller det IT-konsulter.<sup>126</sup> Enligt DN drabbar konjunkturen konsultbranschen hårt och det är inte bara IT-

---

<sup>120</sup> Ticker Nyhetsbyrå, *ProfilGruppen varslar 15 tjänstemän i Åseda* 031002.

<sup>121</sup> TT, *ProfilGruppen varslar 15 i Åseda* 031002.

<sup>122</sup> Svedberg, Håkan, verksamhetschef ProfilGruppen. Telefonintervju 031120.

<sup>123</sup> WM-data, hemsida, [www.wmdata.se](http://www.wmdata.se) 031110.

<sup>124</sup> WM-data, *Bokslutskommuniké 2001*, s. 2.

<sup>125</sup> WM-data, *Årsredovisning 2001*, s. 18.

<sup>126</sup> Waymaker, *WM-data gör neddragningar med 900 medarbetare* 011108.

kraschen som gör det svårt för företaget. Krisdrabbade Ericsson har dessutom varit en av företagets största kunder.<sup>127</sup>

Åtgärdsprogrammet var inte tillräckligt och marknadens negativa utveckling fortsatte under 2002. Företaget upplevde överkapacitet i kombination med en fortsatt återhållen efterfrågan, vilket resulterade i lönsamhetsproblem. Ett nytt besparingsprogram initierades under hösten 2002. Först omfattades 400 personer, men programmet utökades och omfattade till slut 600 medarbetare.<sup>128</sup> Medelantalet anställda minskade under året till 6 925 (8 315) personer.<sup>129</sup> Innan årets slut hade 550 medarbetare sagts upp, 300 lämnat företaget genom avyttring av verksamheter och 530 tillkommit genom förvärv.<sup>130</sup> Enligt Mikael Schmidt, personalansvarig på företaget, var motiven att kostnaderna var för höga och att intäkterna måste öka. Detta motiv har enligt densamme angetts till samtliga intressenter. Om inte företaget kunde öka intäkterna genom att bli mer effektiva, måste kostnaderna minskas. Då löner är den största kostnadsposten gjordes neddragningarna här.<sup>131</sup> Under året skedde flera avyttringar, bl.a. avyttrades Humanpro AB med 175 medarbetare. Vidare avvecklades avdelningen Knowledge varpå 40 av de 80 anställda varslades. Enligt Computer Sweden var avdelningen olönsam och tidigare åtgärder hade inte hjälpt. Verksamheten såldes och ska nu skötas av två externa företag i Malmö och Göteborg, där de återstående 40, som inte varslades, ska erbjudas arbete.<sup>132</sup> Christer Stjernfelt, WM-datas koncernchef, uttalade sig i Svenska Dagbladet om att varslet av de 400 medarbetarna var en anpassning till en mer normal marknad. Han menade att utvecklingen de senaste åren inte varit normal och att den lämnat företaget med överkapacitet. Varslet kommer främst att påverka konsulter, men även säljare och administrativ personal. Nedskärningarna kommer att fördelas jämnt över koncernens verksamheter, dock är det framför allt Stockholm som drabbas.<sup>133</sup> Enligt pressmeddelandet från Waymaker är motivet detsamma, d.v.s. att sänka kostnaderna då efterfrågan har försvagats.<sup>134</sup> Varslet kommer främst att påverka den svenska verksamheten. I en telefonintervju med Mikael Schmidt har vi fått veta att verksamheten i Knowledge låg i utkanten av företagets egentliga verksamhet. Då företaget behövde spara, koncentrerade man sig på sin kärnverksamhet och avyttrade denna avdelning.<sup>135</sup>

2003 är marknaden fortsatt svag och efterfrågan likaså. I slutet av år 2002 fanns 6 635 medarbetare inom koncernen. Under årets nio första månader minskade detta antal till 5 800.<sup>136</sup> Enligt Svenska Dagbladet sades ett par hundra i Norden upp under tredje kvartalet och vidare väntade sig Christer Stjernfelt ytterligare uppsägningar under fjärde kvartalet.<sup>137</sup> Under hösten reducerades också företagets division för IT-support i Norrköping, vilket ledde till varsel av fyra anställda enligt en notis i Computer

<sup>127</sup> DN, *WM-data varslar 900* 011109.

<sup>128</sup> WM-data, *Bokslutskommuniké 2002*, s. 2.

<sup>129</sup> WM-data, *Årsredovisning 2002*, s. 60.

<sup>130</sup> *Ibid*, s. 48.

<sup>131</sup> Schmidt, Mikael, personalansvarig WM-data. Telefonintervju 031118.

<sup>132</sup> Computer Sweden, *WM-data lägger ner avdelning* 020909.

<sup>133</sup> Svenska Dagbladet, *.. och 400 får lämna WM-data* 021002.

<sup>134</sup> Waymaker, *WM-data genomför ytterligare neddragningar* 021001.

<sup>135</sup> Schmidt, Mikael, personalansvarig WM-data. Telefonintervju 031118.

<sup>136</sup> WM-data, *Delårsrapport januari-september 2003*, s. 7.

<sup>137</sup> Svenska Dagbladet, *IT-konsulten WM-data redovisar en vinst ...* 031031.

Sweden. Varslen beror på att Östergötland och framför allt Norrköping drabbats av stora besparingar i offentliga sektorn varpå efterfrågan minskat.<sup>138</sup>

### *Strategi*

Ett åtgärdsprogram som bestod i att avrekrytera anställda och avyttra delar av företaget som inte passade in i kärnverksamheten genomfördes under 2001. Då marknadens negativa utveckling höll i sig, fortsatte man under 2002 med ytterligare sparpaket vilka resulterade i fler avyttringar. Förutom dessa har man också använt sig av "osthyveln" vid uppsägningarna, en del hela kontor har lagts ner p.g.a. låg verksamhet och man har även outsourcat vissa verksamheter (t.ex. avdelningen Knowledge). Endast tjänstemän ingår i organisationen och urvalet vid varsel sker genom att titta på debiteringsgraden, d.v.s. hur mycket personen sålt. Varje ansvarig har fått se över sin grupp för att se var det finns kvalitetsproblem och om någon har en kompetens som inte matchar efterfrågan. Dock måste man kunna motivera neddragningen utifrån lagen.<sup>139</sup>

### **Ericsson**

#### *Presentation*

Ericsson bildades 1918 genom att LM Ericsson AB och Stockholms Allmänna Telefon AB slogs samman.<sup>140</sup> Ericsson är idag ett av de ledande företagen inom telekommunikation, ca 40 procent av alla mobiltelefonsamtal görs över Ericssons system. Inom koncernen utvecklar och säljer man avancerade system och tjänster för mobil och fast kommunikation i både allmänna och privata nät.<sup>141</sup> Företaget har idag ca 58 000 anställda i över 140 länder med huvudkontor i Stockholm. Företagets främsta mål är att stärka positionen som ledande leverantör av kommunikationssystem och tjänster vilket man ska uppnå genom ständigt nyskapande och utveckling samt en fortsatt minskning av kostnaderna och en ökad effektivitet.<sup>142</sup>

I vår modell är Ericsson ett stort, spritt företag.

#### *Uppsägningar*

Under 2001 förändrades marknadsförhållandena för Ericsson dramatiskt. Det ekonomiska läget, särskilt inom telekommarknaden, försämrades radikalt. Det uppstod behov av att effektivisera och storleksanpassa företaget och att genomföra omstruktureringar för att förbättra lönsamheten. Vid första kvartalets slut hade företaget 107 000 anställda. Personalstyrkan skulle komma att minska till 85 000 vid årets slut genom omfattande effektivitetsprogram, avyttringar och outsourcing. Resultatet för året slutade på -30,3 miljarder kronor.<sup>143</sup>

Under 2002 försvagades marknaden ytterligare. Mobilmarknaden sjönk med ca tjugo procent. Enligt årsredovisningen 2002 koncentreras krafterna på att sänka kostnaderna

---

<sup>138</sup> Computer Sweden, *Telekomkrisen drabbar WM-data i Norrköping* 031008.

<sup>139</sup> Schmidt, Mikael, personalansvarig WM-data. Telefonintervju 031118.

<sup>140</sup> Ericsson, Årsredovisning 2002, s. 56.

<sup>141</sup> Ericsson, hemsida, [www.ericsson.com](http://www.ericsson.com), 031119.

<sup>142</sup> Ericsson, Årsredovisning 2002, s. 56.

<sup>143</sup> Ericsson, Årsredovisning 2001, s. 2ff.

och anpassa verksamheten till det rådande marknadsläget. Åtgärderna genomfördes under 2002 och gör det möjligt för företaget att snabbt anpassa sig till ändrade marknadsförhållanden och kundbehov. Omstruktureringsprogrammet innebar bl.a. att antalet marknadsenheter reducerades, personalneddragningar genomfördes och produktion överfördes till lågkostnadsländer. Antalet anställda minskades med 24 procent under 2002, från 85 000 till 64 600. Resultatet för 2002 slutade på -23,3 miljarder kronor.<sup>144</sup>

Göteborgsposten skrev i maj att 3 740 personer sades upp som ett led i bolagets sparåtgärder. Varslen gällde både kollektivanställda och tjänstemän och merparten av de uppsagda var anställda i Stockholms län.<sup>145</sup> Svenska Dagbladet skrev att 1600 varslades, ”det krisdrabbade telekomföretaget Ericsson fortsätter rekordbantningen”.<sup>146</sup> Personaldirektören för Ericsson i Sverige uttalade sig i Aftonbladet och sa att det var nödvändigt att anpassa verksamheten till efterfrågan. Neddragningarna sker runt om i Sverige och drabbar främst civilingenjörer och tjänstemän. Företagets mål är att minska antalet utvecklingsenheter i världen från 80 till 40.

Då företaget upplevde fortsatt svag efterfrågan under början av 2003, tvingades man göra ytterligare nedskärningar för att sänka kostnaderna. Under första kvartalet minskades antalet anställda med 3 700 till totalt ca 61 000 och målet är att ha reducerat antalet till 47 000 vid årets slut.<sup>147</sup> Dagens Industri skriver att företaget varslat 1 200 medarbetare för att uppnå målet om lönsamhet under 2003.<sup>148</sup> Det är främst företagets IT-avdelningar runt om i landet som drabbas. I Göteborgsposten läser man om att 260 jobb försvinner i Göteborg och Borås i ett försök att åter bli lönsamt.<sup>149</sup> Dagens Industri skriver att supportorganisationen i bl.a. Norge och Holland läggs ned och hälften av medarbetarna i Köpenhamn varslas som ett led av företagets sparåtgärder. Ambitionen är att samla underhållsorganisationen i Stockholm. Alla yrkesgrupper i organisationen drabbas.<sup>150</sup>

Vad gäller motiven till de uppsägningar som behandlats ovan anges alltid samma motiv till samtliga intressenter. Det är omöjligt för företaget att motivera nedskärningarna på olika sätt inför de olika intressenterna då Ericsson är ett stort börsnoterat företag.<sup>151</sup>

### *Strategi*

Under 2001 genomfördes ett effektivitetsprogram som bestod av avyttringar och outsourcing vilket kraftigt minskade personalstyrkan. Trenden var under 2002 fortsatt negativ och ett åtgärdsprogram minskade personalstyrkan ytterligare, detta genom reduktion av marknadsenheter och genom att produktion överfördes till lågkostnadsländer.

<sup>144</sup> Ericsson, Årsredovisning 2002, s. 6.

<sup>145</sup> GP, *Nu varslar Ericsson 3 740, ytterligare 1 000 måste gå i höst* 020504.

<sup>146</sup> Svenska Dagbladet, *Storstädning fortsätter i Ericsson* 021008.

<sup>147</sup> Ericsson, Kvartalsrapport första kvartalet 2003.

<sup>148</sup> DI, *Ericsson varslar 1 200* 030213.

<sup>149</sup> GP, *Ericsson varslar 260 – både försäljning och utveckling drabbas* 030904.

<sup>150</sup> DI, *Ericsson säger upp var fjärde i Köpenhamn* 030929.

<sup>151</sup> Lindskog, Åse, presschef Ericsson. Telefonintervju 031120.

Företagets presschef berättar i en intervju att det framför allt är lagar som bestämmer hur nedskärningen ska genomföras. Anställningstid och framtida kompetensbehov inom företaget är nyckelord. Företaget har gjort personalnedskärningar vid många tillfällen och strategin man använder sig av varierar. Företaget har använt sig av "osthyveln" likväl som man lagt ner hela avdelningar. Alla yrkesgrupper i organisationen har drabbats.<sup>152</sup>

## **Framfab**

### *Presentation*

Framfab grundades 1995 av Jonas Birgersson. Redan efter ett år var företaget huvudleverantör av Internettjänster till bl.a. Volvo och Telia.<sup>153</sup> Framfab är idag leverantör av konsulttjänster och Internetbaserade affärslösningar som ska förbättra interaktionen mellan företag och deras kunder/anställda samt skapa effektiv försäljning och kostnadsbesparingar. Till kundkretsen hör främst stora internationella företag som 3M, Coca Cola, Ericsson, IKEA, Kellogg's, Nike m.fl. Framfab är sedan juni 1999 noterat på Stockholmsbörsens O-lista.<sup>154</sup>

Företaget växte explosionsartat och var en världsledande Internetkonsult redan ett par år efter starten. Antalet anställda ökade under år 2000 från ca 700 till närmare 3000. Denna snabba expansion och IT-krisen i slutet av samma år drabbade företaget hårt och stora lönsamhetsproblem uppstod. Omstrukturering av verksamheten och åtgärdsprogram implementerades och strategin blev att fokusera på kärnverksamheten. Innan omstruktureringen var företaget verksamt i tretton länder med totalt 60 kontor.<sup>155</sup> Idag har företaget en mer koncentrerad organisation med verksamhet i Sverige, Danmark, Holland, Schweiz och Tyskland och antalet anställda är ca 400.<sup>156</sup>

I vår modell är Framfab ett litet, koncentrerat företag.

### *Uppsägningar*

Framfab växte från 700 anställda i början av år 2000 till 3 000 anställda i slutet av oktober samma år.<sup>157</sup> Omsättningen ökade under året från 355 till 1 467 mkr.<sup>158</sup> Denna kraftiga expansion i kombination med marknadsavmattningen ledde till att lönsamhetsproblem uppstod under det andra halvåret 2000. Rörelseresultatet slutade på -415 mkr (53,7) och resultat efter finansiella poster -2 245 mkr (39,7). I samband med att Johan Wall tillträdde som VD genomfördes två kraftfulla åtgärdsprogram, ett i november 2000 och det andra i februari 2001. Syftet var att renodla verksamheten, sänka kostnaderna, höja kapacitetsutnyttjandet, förstärka försäljningsorganisationen och öka ledningskapaciteten. Antalet medarbetare minskades med totalt 740 stycken.

---

<sup>152</sup> Lindskog, Åse, presschef Ericsson. Telefonintervju 031120.

<sup>153</sup> Ericsson, Årsredovisning 2000, s. 67.

<sup>154</sup> Framfab, hemsida, [www.framfab.se](http://www.framfab.se) 031115.

<sup>155</sup> Framfab, Årsredovisning 2001, s. 8f.

<sup>156</sup> Framfab, hemsida, [www.framfab.se](http://www.framfab.se) 031115.

<sup>157</sup> Framfab, Årsredovisning 2000, s. 9ff.

<sup>158</sup> Ibid, s. 42.

Företagets strategi för att nå lönsamhet var att koncentrera resurserna på bolagets kärnverksamhet.<sup>159</sup>

Det första åtgärds paketet genomfördes således i november 2000 då 340 anställda varslades. Enligt Sydsvenska Dagbladet var orsakerna att företaget inte hade tillräckligt med orders, överkapacitet och dålig styrning av företagets resurser. Åtta olönsamma kontor lades ned och kvarvarande kontor reducerades med förhoppning om att kostnaderna skulle minska. Alla yrkesgrupper drabbades i och med att lagen om anställningsskydd fick gälla. Dock berördes inte företagets utländska kontor.<sup>160</sup> Åtgärdsprogrammen fortsatte i februari 2001 då en olönsam konsultverksamhet lades ned och 400 varslades. Detta var ett steg i Framfabs nya strategi som ska fokusera verksamheten på bolagets kärnkompetens och förhoppningsvis leda till god lönsamhet.<sup>161</sup> Nedskärningarna under 2001 och 2002 beror enligt personalchef Fredrik Kreuger på arbetsbrist och inget annat. Detta motiv angavs till samtliga intressenter.

### *Strategi*

Under senare delen av år 2000 och under år 2001 tvingades Framfab att göra något åt sin ekonomiska situation och företagets strategi blev att fokusera på bolagets kärnkompetens. När det gällde nedskärningarna under 2000 drabbades endast svenska kontor. Åtta olönsamma avdelningar lades ned samtidigt som kvarvarande verksamheter slimmades. Nedskärningarna under 2001 bestod framför allt i en nedläggning av en särskilt olönsam konsultverksamhet. Vid uppsägningarna sades dels enskilda arbetstagare upp p.g.a. arbetsbrist, dels lades hela kontor ned. Uppsägningarna omfattade endast tjänstemän då inga arbetare är anställda i organisationen. Det är turordning och kompetensföreträde som ligger till grund för besluten om uppsägningar.<sup>162</sup>

### **Anoto**

#### *Presentation*

Anoto är ett svenskt högteknologiskt företag som tidigare hette C Technologies. Företaget grundades 1996 och idag har man tre varumärken. *Anoto*, en totallösning som överför handskrivna text till digitala media. *C-pen*, en läspenna som kan lagra, översätta och skicka tryckt text. Och slutligen *WeSpot* som är en hård- och mjukvaruplattform för intelligent kameraövervakning. Företaget är sedan 2000 noterat på Stockholmsbörsens O-lista och har knappt 200 anställda på tre kontinenter. Huvudkontoret ligger i Lund men verksamhet bedrivs även i Stockholm, Boston, Tokyo och Hong Kong.<sup>163</sup> Nettoomsättningen uppgick under 2002 till 221 mkr vilket är en ökning med 41 procent jämfört med föregående år. Man eftersträvar en låg finansiell risk, d.v.s. finansiell stabilitet samt god likviditet och hög soliditet.<sup>164</sup>

I vår modell är Anoto ett litet, spritt företag.

---

<sup>159</sup> Framfab, Årsredovisning 2000, s. 15.

<sup>160</sup> Sydsvenska Dagbladet, *Framfab varslar 90 anställda i Sydsverige* 001123.

<sup>161</sup> Framfab, Årsredovisning 2000, s. 45.

<sup>162</sup> Kreuger, Fredrik, personalchef Framfab. E-mail intervju 031119.

<sup>163</sup> Anoto, hemsida, [www.anotogroup.com](http://www.anotogroup.com) 031107.

<sup>164</sup> Anoto, Årsredovisning 2002, s. 24.

### Uppsägningar

Under 2002 anpassades koncernen för att minska kostnaderna. Enligt koncernchef Christer Fåhraeus har företaget gått från utveckling och produktorientering till försäljning och en kunddriven projektorienterad verksamhet.<sup>165</sup> Följden blev att Anoto under hösten reducerade personalstyrkan i Stockholm från ca 100 till 35. Även dotterbolaget C Technologies förändrade organisationen under året.<sup>166</sup> Enligt pressreleaser i Waymaker var reduktionen av personalstyrkan i C Technologies en följd av organisationsförändringar och en fokusering på de lönsamma delarna av verksamheten.<sup>167</sup>

I delårsrapporten för januari till september 2003 går att läsa att ett 50-tal anställda varslades under de första tre kvartalen. Anledningen är att mycket av basutvecklingen är slutförd och att företagets partners utför en allt större del av produktutvecklingen.<sup>168</sup> Enligt pressreleasen från Waymaker och tidningen Computer Sweden är anledningen densamma.<sup>169</sup> Företaget anpassar kostnadsnivån för att snabbast möjligt uppnå lönsamhet och ska dessutom bli en alltmer renodlad teknologileverantör.<sup>170</sup> Enligt Sydsvenska Dagbladet finns 30 av de varslade i Lund och resterande tjugo i Stockholm. Företaget ska koncentrera sig på att sälja licenser till de stora IT- och elektronikjättarna Ericsson, Nokia m.fl.<sup>171</sup>

Vidare togs beslut om att dotterbolaget C Technologies kameradivision i Lund ska läggas ned och att alla tjugo anställda på denna division kommer att varslas. Anledningen var att efterfrågan på bolagets ASIC-kretsar till kamerälösningar till snap-on kameror har minskat. Därför genomför C Technologies en omstrukturering av bolaget. Verksamheten ska fokuseras på teknologiförsäljning av ASIC-kretsar samt försäljning av C-Pen.<sup>172</sup> Enligt Peter Johansson, presschef på C-Technologies, så har nedskärningarna motiverats av arbetsbrist och dåligt resultat. Utvecklingsavdelningarna har slimmats till ett minimum och operation/inköp har lagts över på samarbetspartners.<sup>173</sup> Sydsvenska Dagbladet skrev att divisionen läggs ned p.g.a. minskad efterfrågan på externa kameror till mobiltelefoner. Enligt Anna Österlund motiverades denna nedskärning till samtliga intressenter med arbetsbrist av ekonomiska skäl.<sup>174</sup>

### Strategi

Under 2002 och 2003 har fokus flyttats från utveckling till försäljning och den basutveckling man tidigare satsat på är nu slutförd. De personalminskningar som skett har främst drabbat Stockholm och Lund. Man har slagit ihop funktioner för att klara av maximalt arbete på minimal personalstyrka. En hel division placerad i Lund har lagts ner och alla anställda varslades. Uppsägningarna på Anoto gäller endast

<sup>165</sup> Anoto, Årsredovisning 2002, s. 2.

<sup>166</sup> Ibid, s. 22.

<sup>167</sup> Waymaker, *C Technologies varslar 15 anställda* 020612.

<sup>168</sup> Anoto, Delårsrapport januari-september 2003, s. 1.

<sup>169</sup> Waymaker, *Anoto reducerar kostnader och minskar personalstyrkan* 030917; Computer Sweden, *Anoto varslar 50 personer* 030919.

<sup>170</sup> Waymaker, [www.waymaker.se](http://www.waymaker.se) 031115.

<sup>171</sup> Sydsvenska Dagbladet, *Anoto varslar 50 anställda* 030918.

<sup>172</sup> Anoto, Delårsrapport januari-september 2003, s. 2.

<sup>173</sup> Johansson, Peter, presschef C-Technologies. Telefonkontakt 031128.

<sup>174</sup> Österlund, Anna, personalchef Anoto. E-mail intervju 031117.

tjänstemän då inga arbetare finns i företaget och LAS med kompetensområden har använts som utgångspunkt i de flesta fall.<sup>175</sup>

### 4.1.3 Konsumentvarubranschen

#### Axfood

##### *Presentation*

Axfoods affärsidé är att utveckla och driva matbutikkedjor i Norden, med lågprissegmentet i fokus. I dagsläget är företaget verksamt i Sverige och i Finland genom dotterbolaget Spar Finland. I Sverige finns dels helägda kedjor (ex. Hemköp, Willys, Dagab), dels franchiseverksamheter (Spar, Tempo och Vivo). Axfood är ett av Nordens största börsnoterade bolag inom dagligvaruhandeln med en marknadsandel i Sverige på arton procent och i Finland på ca åtta procent. Företaget är huvudaktör på den svenska marknaden tillsammans med ICA och Coop.<sup>176</sup> Omsättningen under 2002 var 33 115 mkr och medelantalet anställda ca 8 300.<sup>177</sup> Bolaget är noterat på Stockholmsbörsen.<sup>178</sup>

I vår modell är Axfood ett stort, koncentrerat företag

##### *Uppsägningar*

2002 var ett bra år för Axfood. Rörelseresultatet ökade från 155 till 271 mkr och rörelsemarginalen från 1,8 till 3,2 procent, samtidigt som omsättningen var stabil. Under året påbörjades dock två viktiga projekt som ska ge kostnadsminskningar. För det första ska man minska koncernens tjänstemannastaber i takt med att företaget samordnar vissa funktioner. För det andra ska man se över hela varuförsörjningskedjan för att undersöka om det finns möjlighet att minska kostnaderna.<sup>179</sup> Enligt VD:n är det viktigaste att säkerställa den lönsamhet som uppnåtts, vidare ska alla dotterbolag om möjligt bli ännu lönsammare. Pågående projekt som ska förbättra resultatet är t.ex. centrala inköp, egna märkesvaror och gemensam administration.<sup>180</sup> Inom Dagab, ett av dotterbolagen i koncernen, är målet under kommande år att genomföra interna rationaliseringsprogram som ska minska tjänstemannastaben med tjugo procent. Detta trots att Dagabs omsättning och rörelseresultat stadigt har ökat under de senaste tre åren.<sup>181</sup> Totalt i koncernen minskade medelantalet anställda under året från 8 514 till 8 312.<sup>182</sup>

I slutet av 2002 meddelade Axfood att 150 personer ska sägas upp inom de närmaste två åren.<sup>183</sup> Dessa åtgärder kom att visa sig alltför tydligt för Dagabs anställda i Borlänge. Trots ett rekordår för dotterbolaget varslades sexton tjänstemän (totalt finns

<sup>175</sup> Österlund, Anna, personalchef Anoto. E-mail intervju 031117.

<sup>176</sup> Axfood, hemsida, www.axfood.se 031116.

<sup>177</sup> Axfood, Årsredovisning 2002, s. 30.

<sup>178</sup> Axfood, hemsida, www.axfood.se 031114.

<sup>179</sup> Axfood, Bokslutskommuniké 2002 s. 1f.

<sup>180</sup> Axfood, Årsredovisning 2002, s. 14.

<sup>181</sup> Ibid, s. 22.

<sup>182</sup> Ibid, s. 39.

<sup>183</sup> Svenska Dagbladet, *Svaga siffror särskilt i Stockholm* 030918.



i Borlänge 157 anställda, varav 38 tjänstemän) i december 2002. Varslet var inte av ekonomisk karaktär enligt Borlänges Tidning utan berodde på att företaget är inne i en omorganiseringsfas. Dagabs fackföreningsrepresentant i Borlänge uttalar sig om att företagets geografiska placering nog påverkat beslutet om varslet.<sup>184</sup>

### *Strategi*

Trots att Axfood har visat goda resultat under senare år säger de upp personal. Företaget vill genom att minska antalet tjänstemän inom koncernen och genom att se över varuförsörjningskedjan, göra sina dotterbolag än mer lönsamma än vad de är idag. Det är främst inom dotterbolaget Dagab som man hittills har genomfört nedskärningar och under senare delen av år 2002 varslades nästan hälften av tjänstemännen på Dagab i Borlänge. Målet är att minska tjänstemannastaben inom Dagab med tjugo procent.

## **Electrolux**

### *Presentation*

Electrolux är världens största tillverkare av el- och gasdrivna hushållsmaskiner för kök och rengöring, samt utrustning för skogs- och trädgårdsskötsel. Företaget har två affärsområden – konsumentprodukter och professionella produkter. Kunder och verksamhet finns i fler än 150 länder och årligen säljs över 55 miljoner produkter. Dels säljer man produkter under Electrolux egna varumärke, dels under andra välkända varumärken (t.ex. AEG, Eureka, Husqvarna). Omsättningen under år 2002 var ca 133 150 mkr och rörelseresultatet 7 731 mkr. Medelantalet anställda är idag ca 78 000.<sup>185</sup>

I vår modell är Electrolux ett stort, spritt företag.

### *Uppsägningar*

Trots en stadigt ökande omsättning har företagets rörelseresultat varit negativt sedan 1998. Fram t.o.m. år 2000 utvecklades dock rörelsemarginalen positivt men minskade 2001 till 4,7 procent (6,5), rörelseresultatet var samma år -141 mkr (-448). Under 2001 gjorde företaget personalnedskärningar vid två tillfällen, under tredje kvartalet med ca 2 100 personer och under fjärde kvartalet med 2 800 personer. Motiven var enligt företagets årsredovisning att förbättra koncernens kostnadsstruktur och produktivitet.<sup>186</sup> Enligt pressreleasen är syftet med åtgärdsprogrammen att sänka kostnaderna och identifiera förluskällor.<sup>187</sup> Neddragningen drabbade framför allt verksamheten för vitvaror, men även komponenter och den europeiska verksamheten för utomhusprodukter. Följden blev att vissa enheter lades ned och att verksamheten koncentrerades till ett färre antal större anläggningar samt att försäljning och administration rationaliserades över hela koncernen.

---

<sup>184</sup> Borlänges tidning, *Hårt slag för Dagab* 021203.

<sup>185</sup> Electrolux, hemsida, [www.electrolux.se](http://www.electrolux.se) 031115.

<sup>186</sup> Electrolux, Årsredovisning 2001, s. 35.

<sup>187</sup> Waymaker, *Ytterligare åtgärder för att förbättra koncernens kostnadsstruktur* 011214.

Nedskärningarna under 2001 fick utslag året efter då medelantalet anställda minskade till 81 971 (87 139). Åtgärdsprogrammen fortsatte under 2002. I december aviserades ett strukturprogram som omfattade ca 5 100 anställda, inriktat främst på de olönsamma verksamheter som utvecklats negativt, främst vitvaror i Kina och Indien samt verksamheter i USA.<sup>188</sup> Både enligt årsredovisningen och pressmeddelandet från Waymaker var motivet att förbättra koncernens produktivitet och anpassa kostnaderna inom kompressorer och vitvaror, främst utanför Europa.<sup>189</sup> Enligt en artikel i Svenska Dagbladet gjordes de största neddragningarna i Kina, Indien och Spanien där totalt 3 400 anställda fick gå. Electrolux presschef uttalar sig också och säger att åtgärden är ett steg mot företagets strategi att fokusera på ett färre antal produktområden och varumärken.<sup>190</sup> Vissa enheter kommer att läggas ned och andra reduceras.

Under årets första nio månader 2003 har medelantalet anställda minskat till 78 000, att jämföra med knappt 82 000 under helåret 2002. De strukturåtgärder som godkändes under 2002 har i hög grad bidragit till minskningen av antalet anställda, men ytterligare åtgärder har också genomförts. Enligt delårsrapporten har ett par verksamheter avyttrats, bl.a. verksamheten inom kompressorer med 4 100 anställda.<sup>191</sup>

### *Strategi*

Under 2001 var man inom Electrolux tvingade att göra neddragningar. Följden av detta blev att vissa enheter lades ner och att verksamheten koncentrerades till ett färre antal större anläggningar. Verksamheter som försäljning och administration rationaliserades över hela koncernen. Under år 2002 uttalade sig företagets presschef och sade att strategin är att fokusera på färre produktområden och varumärken. Det har även skett ett par verksamhetsavyttringar under 2003.

## **JC**

### *Presentation*

JC är ett företag som utvecklar och driver modebutiker på klädmarknaden. Man har i dagsläget totalt 277 butiker, varav 89 egna, i Sverige, Norge, Finland och Tyskland. Butikerna drivs enligt fyra olika koncept; Sisters (sex procent av försäljningen till konsument 2002), Brothers (fjorton procent), Boys& Girls (tjugo procent) samt Jeans&Clothes (60 procent). Varje koncept har sin egna väldefinierade målgrupp och position, men centrala funktioner som inköp, marknadsföring och ekonomi samordnas. Koncernen är den största försäljaren av jeans i Sverige med en marknadsandel på tio procent. Det övergripande målet är att bli marknadsledande på jeans och att bli en av de ledande modekedjorna i norra Europa. Finansiellt mål är att uppnå en rörelsemarginal på minst fyra procent. Under 2002 omsatte företaget 1 820 mkr och hade i genomsnitt 579 anställda.<sup>192</sup>

I vår modell är JC ett litet, koncentrerat företag.

<sup>188</sup> Electrolux, Årsredovisning 2002, s. 7.

<sup>189</sup> Waymaker, *Electrolux styrelse har godkänt strukturåtgärder inom vitvaror och kompressorer* 021217.

<sup>190</sup> Svenska Dagbladet, *Electrolux bantar bort 5 100 tjänster* 021218.

<sup>191</sup> Electrolux, Delårsrapport januari-september 2003, s. 8.

<sup>192</sup> JC, hemsida, [www.jc-online.com/jcab](http://www.jc-online.com/jcab) 031115.

### *Uppsägningar*

Mellan 1999 och 2000 fördubblade företaget sitt rörelseresultat. 2001 minskade det dock från 49,6 till 43,8 mkr och året därpå gick det ner till -66,7 mkr, trots en stabil försäljning. I och med den dåliga utvecklingen under 2002, som var betydligt sämre än väntat, inleddes i november ett åtgärdsprogram för att öka koncernens intäkter och lönsamhet. Företaget såg över organisationen och butiksbeståndet, vilket bl.a. ledde till att inköpsfunktionerna för jeans samordnades för de fyra koncepten (Jeans&Clothes, Boys&Girls, Brothers, Sisters). Dessutom genomfördes en omstrukturering av butiks nät vilket ledde till att man lade ned olönsamma butiker i Tyskland och Danmark.<sup>193</sup>

Åtgärdsprogrammet fortsatte under följande år. Inköpsavdelningen omorganiserades under det tredje kvartalet och separata inköpsansvar inrättades för Jeans&Clothes/Boys&Girls respektive för Brothers/Sisters. Dessutom förvärvades ett antal tidigare franchisingbutiker och ett par butiker lades ned. Hittills under året har 23 personer sagts upp, vilka arbetade på huvudkontoret i Mölnlycke.<sup>194</sup> Motivet för uppsägningarna var företagets nya organisation som syftade till att öka lönsamheten och effektiviteten.<sup>195</sup> Enligt en artikel i Svenska Dagbladet är varslet en konsekvens av att alla koncept samlats under samma tak och att kvartal ett varit ogynnsamt. Vi måste slimma organisationen och göra den mer effektiv, säger VD Thommy Nilsson.<sup>196</sup> Enligt personalchef Cecilia Holmberg, berodde nedskärningarna i Stockholm framför allt på de stora förlusterna åren innan men också på att man slagit ihop de två tidigare kontoren i Borås och Göteborg och flyttat till Mölnlycke, vilket lett till överkapacitet. Detta motiv till nedskärningar angavs till företagets samtliga intressenter.<sup>197</sup>

### *Strategi*

Under 2002 inleddes ett åtgärdsprogram för att öka lönsamheten i företaget. Inköpsfunktionerna för jeans samordnades och en omstrukturering av butiks nät genomfördes. Året efter omorganiserades inköpsavdelningen. Ett antal butiker både utomlands och i Sverige har lagts ner och dessutom har det skett förvärv av tidigare franchisingbutiker. Under 2003 har lönsamhetsåtgärderna fortsatt. Marknadsavdelningen lades ner då en sådan inte längre ansågs nödvändig. Endast tjänstemän har drabbats vid uppsägningarna. Man har vid personalnedskärningarna gått efter konceptet "sist-in-först-ut".<sup>198</sup>

<sup>193</sup> JC, Årsredovisning 2002, s. 36.

<sup>194</sup> JC, Delårsrapport januari-september 2003, s. 3.

<sup>195</sup> Waymaker, *Ny organisation för ökad lönsamhet* 030521.

<sup>196</sup> Svenska Dagbladet, *Klädbranschen varslar efter svagare resultat* 030522.

<sup>197</sup> Holmberg, Cecilia, personalchef JC. Telefonintervju 031119.

<sup>198</sup> Ibid.

## Nilörngruppen

### *Presentation*

Nilörnkongcernen tillverkar och säljer etiketter till mode- och konfektionsindustrin. Kongcernens historia går tillbaka till början av 1970-talet. Kongcernen kan idag erbjuda kunderna både design, logistik och produktion. Kongcernen har en stark ställning i Europa och har dotterbolag i Sverige, Danmark, Tyskland, Schweiz, Belgien, Frankrike, Storbritannien, Portugal och Hongkong. Den geografiska spridningen förklaras av att man vill vara nära kunderna. Varje dag tillverkar kongcernen ca femton miljoner etiketter av olika slag och storlek. Omsättningen under 2002 var 311,6 mkr och rörelseresultatet samma år nitton mkr. Företaget är sedan sex år tillbaka noterat på Stockholmsbörsens O-lista.<sup>199</sup>

I vår modell är Nilörngruppen ett litet, spritt företag.

### *Uppsägningar*

År 2001 hade företaget, sedan det noterades på börsens O-lista 1998, expanderat kraftigt och tredubblat sin omsättning. Detta, tillsammans med en negativ resultatutvecklingen under året (rörelseresultatet minskade från 3,8 mkr till -15,2), ledde till ett behov av att omstrukturera verksamheten och produktionen. Hela produktionen i Schweiz och delar av produktionen i Tyskland och Danmark lades ned, för att flyttas till Sverige, Storbritannien och Belgien. Sammanlagt minskades personalen under året med 79 personer.<sup>200</sup> Motiven bakom omstruktureringarna var att man önskade sänka kostnaderna, anpassa produktionskapaciteten och utnyttja produktionssynergier. Neddragningarna, som alltså inte påverkade den svenska delen av verksamheten, skulle ge årliga besparingar på ca arton mkr.<sup>201</sup>

Lönsamhetsåtgärdsprogrammen såväl som det kärva marknadsläget fortsatte under år 2002. Omsättningen minskade med fem procent jämfört med föregående år. Orderingången minskade med sex procent, dock förbättrades rörelseresultatet. Medelantalet anställda minskade successivt under året med 42 personer.<sup>202</sup> Hälften av personalminskningen kan hänföras till Belgien där den olönsamma försäljningen till grossister avvecklades, men också i Storbritannien och Danmark minskade antalet anställda.<sup>203</sup>

Under 2003 fortsatte nedgången på i stort sett alla företagens marknader och omsättningen minskade till 194,5 mkr (238,3) för årets första tre kvartal. Rörelseresultatet för perioden uppgick till -3,9 mkr (17,7). Kostnadsbesparingarna fortsatte och marknadsinsatserna ökade. Det fanns 306 anställda vid periodens slut var vilket är en minskning under året med 38 personer och en minskning under de senaste tolv månaderna med 50 personer.<sup>204</sup> VD Claes-Göran Nilsson uttalar sig i Borås Tidning om att det är lågkonjunkturen som ligger bakom försämringen. Vidare säger han att

<sup>199</sup> Nilörngruppen, hemsida, [www.nilorn.se](http://www.nilorn.se) 031107.

<sup>200</sup> Nilörngruppen, Bokslutskommuniké 2001, s. 1ff.

<sup>201</sup> Waymaker, *Styrelsen i Nilörngruppen har idag beslutat om att...* 010806.

<sup>202</sup> Nilörngruppen, Årsredovisning 2002, s. 20.

<sup>203</sup> Ibid, s. 4.

<sup>204</sup> Nilörngruppen, Rapport för tredje kvartalet 2003, s. 1f.

företaget är mycket beroende av England och Tyskland, marknader som de senaste åren haft en negativ utveckling.<sup>205</sup>

### Strategi

Under 2001 genomgick koncernen en omstrukturering där produktionen i Schweiz, Danmark och Tyskland påverkades. Medan produktionen i Schweiz lades ned helt och hållet berördes den svenska verksamheten inte alls av neddragningarna. Även under de två följande åren är det framför allt företagets utländska verksamheter som drabbats av personalnedskärningarna.

Företag	Bransch	Storlek	Koncentration	Motiv
<b>JM</b>	Industri	Stort	Koncentrerat	Uppskjutna produktionsstarter, minskad efterfrågan, försämrat resultat, beredskap för försämrat marknadsläge.
<b>Saab</b>	Industri	Stort	Spritt	Behov av effektivisering, minskad efterfrågan från försvaret och Opel, dålig lönsamhet året innan.
<b>CashGuard</b>	Industri	Litet	Koncentrerat	Minska kostnaderna, marknadsanpassa och effektivisera företaget, konkurs nära.
<b>Profilgruppen</b>	Industri	Litet	Spritt	Minskad orderingång, svag efterfrågan, försämrat resultat.
<b>WM-data</b>	IT	Stort	Koncentrerat	Minska kostnaderna, anpassa produktionskapaciteten, svag marknad.
<b>Ericsson</b>	IT	Stort	Spritt	Minskad lönsamhet, överkapacitet, effektivisera och storleksanpassa företaget, omstrukturera.
<b>Framfab</b>	IT	Litet	Koncentrerat	Renodla verksamheten, sänka kostnaderna, höja kapacitetsutnyttjandet, förstärka försäljningsorganisationen.
<b>Anoto</b>	IT	Litet	Spritt	Basutvecklingen slutförd, anpassa organisationen. Kameradivision olönsam.
<b>Axfood</b>	Kons.varor	Stort	Koncentrerat	Minska kostnaderna (trots god lönsamhet), omorganisation.
<b>Electrolux</b>	Kons.varor	Stort	Spritt	Sänka kostnaderna, förbättra produktivitet, identifiera förluskällor, fokusera på färre produktområden.
<b>JC</b>	Kons.varor	Litet	Koncentrerat	Förbättra effektiviteten och lönsamheten, öka intäkterna.
<b>Nilörngruppen</b>	Kons.varor	Litet	Spritt	Dåligt resultat, dålig utveckling i Tyskland och England, förbättra produktionskapaciteten och sänka kostnaderna.

Tabell 2. Sammanställning av målföretagens redovisade motiv till downsizing.

<sup>205</sup> Borås tidning, *Försämring för Nilörngruppen* 030813.

## 5 ANALYS

I detta kapitel analyserar vi det empiriska material vi insamlat från årsredovisningar, tidningsartiklar samt annan sekundär- och primärdata, utifrån den teori som presenterades i kapitel fyra. Då gränsdragningen mellan företagets motiv och strategi vid downsizingbeslut ofta är vag, väljer vi att behandla dessa ämnen under samma rubrik. För tydlighetens skull inleder vi med två avsnitt som ur olika aspekter redogör för motiv respektive strategi. I det senare finner man dessutom vår analys av företagets downsizingstrategier utifrån Dewitts teorier. I det påföljande avsnittet diskuteras de generella branschtendenserna både angående motiv och strategi, och huruvida vi anser att målföretagen agerat i enlighet med teorin.

### 5.1 Motiv

#### 5.1.1 Allmänt

Det är av stor betydelse hur företag presenterar nyheten om uppsägningar, inte enbart för sina anställda utan även för andra intressenter. Människor är, p.g.a. osäkerhet inför den egna framtiden, emot förändringar som rubbar deras trygghet. Hammer rekommenderar att man motiverar förändringar och nedskärningar med att företagets överlevnad hänger på reengineeringen alternativt att företaget kommer att gå dåligt om man inte genomför förändringen.<sup>206</sup> Merparten av målföretagen har framfört motiv liknande de Hammer rekommenderar. Företagen har ofta framhävt dålig lönsamhet och vikande efterfrågan som argument. Dock har de inte talat om sin egen överlevnad. Detta borde vara ett uttalat argument för de företag som genomfört downsizing, eftersom de utan att vidta åtgärder och utan att förändras skulle få problem i ett långt perspektiv. Detta argument syns tydligt hos CashGuard, då de till sina anställda uppgav att konkurs förestod om man inte genomförde nedskärningar, ett faktum som accepterades av de anställda.<sup>207</sup>

I Hammers andra studie framhålls att reengineering inte ska användas som universalmedicin för att kunna uppnå samma produktionsmängd och -kvalité med så minimala resurser som möjligt. Många av våra målföretag tycks dock ha gjort just detta. Flera av företagen har vid upprepade tillfällen downsizat. Genom att motivera downsizing med ökad lönsamhet ignorerar företagen de långsiktiga konsekvenserna av downsizing som tenderar att vara negativa. Om downsizing verkligen är en strategi som ökar lönsamheten borde företagen istället ha mer tålamod och vänta på positiva

---

<sup>206</sup> Champy, James, Hammer, Michael, *Reengineering the corporation* (1993), s. 151.

<sup>207</sup> Magnus, Robert, verksamhetschef CashGuard. Telefonintervju 031118.

resultat istället för att upprepa downsizingen när inte lönsamheten når företagens krav.<sup>208</sup>

### 5.1.2 Motiv till olika intressenter

Företag har många olika intressenter. Dessa inbegriper anställda, kunder, leverantörer, kreditgivare, aktieägare, företagsledning samt allmänheten.<sup>209</sup> Dessa grupper av intressenter förväntar sig olika saker av företaget och företagets mål är att hålla sig på god fot med alla dessa grupper. Med detta i åtanke ställde vi frågan till våra målföretag huruvida de anger olika motiv för downsizingen till sina olika intressenter. Samtliga representanter från företagen vi haft kontakt med säger att de angett samma motiv till samtliga intressenter. Företagen släpper en pressrelease där motiven till nedskärningarna anges. Utöver detta pressmeddelande släpps ingen övrig information. Vid den muntliga kontakten med de anställda anges enligt företagen heller inga andra motiv än de som redovisas i pressen. Även motiven som anges till eventuella fackföreningar knutna till företagen stämmer överens med dessa.

Två av experterna vi har varit i kontakt med (Lennart Arvedson och Mats Tengstam) ifrågasätter att företagen anger samma motiv till alla intressentgrupper. De anser att företagen anger effektivisering och att de ser över kostnaderna som skäl till downsizing gentemot sina kunder och leverantörer, medan man mot sin personalen förmodligen kan vara mer ärlig och ange lönsamhetsproblem och underliggande orsaker till dessa. Det kan vara rimligt att utgå från att det utöver pressmeddelande finns en mer informell kontakt gentemot personalen.<sup>210</sup> Vi stödjer detta resonemang och tror att företagen agerar strategiskt genom att mot leverantörer, kunder och andra utomstående intressenter ange mer positivt laddade motiv så att dessa inte tappar förtroende för företaget. Samtidigt vill företaget vara ärligt mot personalen och förhindra negativ ryktesspridning för företaget. Anledningar såsom lönsamhetsproblem alternativt en vikande marknad kan vara lättare för denna grupp att acceptera då de förlorar sitt arbete. Användandet av fler än ett motiv styrks också av en undersökning som visar att företag som till marknaden anger en vikande marknad som huvudsakligt argument för sin downsizing tenderar att förlora i värde på aktiemarknaden, medan företag som använder argumentet effektivitetsåtgärd upplever en positiv värdeökning på börsen.<sup>211</sup>

Att samla intressenterna bakom sig borde ingå i varje framgångsrik downsizing-strategi. Genom att ignorera detta misslyckas företagen initialt med att förankra ett beslut som kan komma att influera dess relationer med betydande partners. För att kunna påverka intressenternas inställning, attityd och förväntningar bör de involveras i beslutet på ett så tidigt stadium som möjligt. Genom öppna diskussioner borde samtliga intressenter ges möjlighet att uttrycka sig. Deras stöd och förståelse är grunden för en lyckad strategi som ska vända en nedåtgående trend.<sup>212</sup> Resurser måste avsättas till detta. En gemensam kommuniké till samtliga intressenter anser vi inte

<sup>208</sup> Kets de Vries, Manfred, Balazs, Katharina, *The downside of downsizing* (1997), s. 13.

<sup>209</sup> Arnold, Glen, *Corporate financial management*, (2002), s. 5.

<sup>210</sup> Tengstam, Mats, regionchef Trygghetsrådet. Personlig intervju 031128.

<sup>211</sup> Arvedson, Lennart, filosofie doktor. E-mail intervju 031124.

<sup>212</sup> Wailes, Nick, *Does downsizing improve firm performance?* (2003).

vara tillräckligt, betydelsefulla parter borde tidigt informeras och göras delaktiga i processen.

## 5.2 Strategi

### 5.2.1 Allmänt

Robbins och Pearce menar att downsizing bör vara en integrerad del av verksamheten för att företaget ska kunna vända en nedåtgående trend. Vidare menar de att företag som downsizar har större chans att vända denna negativa trend än de som inte gör något alls. Det viktigaste är att man förändrar företaget från grunden.<sup>213</sup> I CashGuard bytte man i samband med nedskärningarna ut ledning inklusive VD och förändrade organisationen. I Framfab bytte man VD kort innan varslet om uppsägningar. Detta innebär att företagen och dess ledning kan se på företaget med nya ögon och därmed lättare identifiera problemområden och förluskällor. Samtidigt kan en ny företagsledning sakna företagsspecifik kunskap, vilket kan tänkas påverka deras handlande negativt.

D'Aveni har en teori om att ju mer desperat ett företag är desto större är sannolikheten att det kommer att genomföra downsizing.<sup>214</sup> Ett par av våra målföretag (exempelvis CashGuard) har relativt kort tid efter att de börjat visa sämre siffror i räkenskaperna, annonserat att de planerar downsizing. Detta kan innebära en risk, då omfattande downsizingprojekt kan ha stor effekt på företagets verksamhet och måste vara genomtänkta och noggrant genomförda. Däremot är företag som mest mottagliga för förändring då de just genomgått ett chefsbyte och/eller upplevt en kraftig nedgång, vilket underlättar för en nyutträd VD att genomföra förändringar.<sup>215</sup>

Företag påverkas dessutom i stor utsträckning av hur de genomför downsizingen. Vanliga fel är t.ex. att man säljer av lönsamma och viktiga avdelningar, att man gör sig av med anställda som har spetskompetens och att man reducerar fel slag av kostnader. Detta händer ofta när företag går med förlust och är i akut behov av likvida medel. Företag som väljer fel typ av downsizing kan bli än mer problem- och förlusttyngda.<sup>216</sup> Det är svårt att säga om våra målföretag valt rätt områden att downsiza eftersom vi studerar dem på så kort sikt. Ofta blir dessa fel synliga först efter några år.

<sup>213</sup> Pearce, J.A, Robbins, D.K., *Turnaround; Retrenchment and recovery* (1992), s. 304.

<sup>214</sup> D'Aveni, R., *The aftermath of organisational decline* (1989), s. 577ff.

<sup>215</sup> Bergman, R., Robbins, S., P., et al., *Management* (2003), s. 480.

<sup>216</sup> Cameron, K. S., Sutton, R. I., Whetten, D. A., *Issues in Organizational Decline* (1988), s. 3ff.



## 5.2.2 Vem sägs upp?

Downsizing skiljer sig från traditionella uppsägningar på ett par områden. Begreppet downsizing som började användas i slutet av 1980-talet innebär permanenta nedskärningar, medan traditionella uppsägningarna ofta var av mer temporär art då de uppsagda återfick sina arbeten allteftersom tiderna blev bättre. Traditionellt var det arbetare som sades upp när företag gick dåligt, medan tjänstemännen befann sig i en ganska skyddad arbetssituation. Idag berör dock uppsägningarna i större utsträckning även tjänstemän.<sup>217</sup> Denna tendens är tydlig vid en studie av våra målföretag, där merparten av uppsägningarna omfattar tjänstemän.

Det är alltid arbetsgivaren som avgör behovet av nedskärningar och vilka arbeten som ska försvinna. En arbetsgivare kan inte genom lag bli tvingad att bedriva viss verksamhet eller att använda viss arbetskraft.<sup>218</sup> Hur avgör då företagen om nedskärningar ska ske och vilka enheter och avdelningar som ska drabbas. På Anoto utgår man från den kritiska personalstyrka som behövs, främst i produktionen men även inom försäljning och administration. Om arbetet kan utföras med färre personer så skär man ned inom avdelningen ifråga.<sup>219</sup> Vid valet om vem som ska sägas upp är det dock lagar om turordning eller lokala överenskommelser som gäller. Turordningsregler i lag är mycket komplicerade och svåra att följa. Detta argument stöds av en del av de företag vi varit i kontakt med, bl.a. säger Ericssons representant att området är så reglerat att företaget inte har någon möjlighet att vara subjektivt.<sup>220</sup> Det är därför vanligt att företag träffar lokala överenskommelser om turordning då lagreglerna är dispositiva. Om kollektivavtal finns är det detta som gäller. Om inte, så kan en turordningslista göras upp för arbetsplatsen ifråga.<sup>221</sup> Saabs huvudprincip vid val av vem som ska sägas upp är "sist-in-först-ut", men på individnivå bestäms det efter förhandlingar med fackliga företrädare.<sup>222</sup> I övrigt anger dock merparten av företagen att de följer lagen om turordning vid uppsägningar.

När företag annonserar att de ska genomföra nedskärningar, d.v.s. varslar, är det vanligt att personalomsättningen på företaget ökar. Därmed behöver företaget ofta inte varsla så många som de initialt trodde. Denna tendens är klar också bland våra målföretag. När exempelvis de anställda på JM fick veta att nedskärningar väntades, var det många som självmant sade upp sig och skaffade nya jobb.<sup>223</sup> Detta stöds också teoretiskt av A. Farrell som i sin undersökning fastställer att företag som genomför downsizing generellt har en högre personalomsättning.<sup>224</sup>

<sup>217</sup> Kets de Vries, Manfred, Balazs, Katharina, *The downside of downsizing*, (1997), s. 13.

<sup>218</sup> Iseskog, Tommy, *Uppsägning vid arbetsbrist* (1999), s. 30.

<sup>219</sup> Österlund, Anna, personalchef Anoto. E-mail intervju 031117.

<sup>220</sup> Lindskog, Åse, presschef Ericsson. Telefonintervju 031120.

<sup>221</sup> Iseskog, Tommy, *Uppsägning vid arbetsbrist*, s. 42.

<sup>222</sup> Nilsson, Christer, presstalesman Saab. E-mail intervju 031117.

<sup>223</sup> Thulin, Boel, personalchef JM. E-mail intervju 031117.

<sup>224</sup> Farrell, A., *The Effect of Downsizing on Market Orientation* (2003), s. 4.

### 5.2.3 Målföretagens downsizingstrategi enligt Dewitt

Målet med Dewitts studie är att öka förståelsen av downsizing som ett strategiskt val genom att undersöka vilka kombinationer av materiell nedskärning, minskning av personal och/eller nedläggning av delar i organisationen som tillämpas för att anpassa ett företag till variationer i dess konkurrenssituation. Dewitt skiljer i sin studie mellan tre olika sätt att downsiza; *Retrenchment*, *downscaling* och *downscoping* (se tabell 1, s. 11). Han undersöker sedan hur betydelsen av företag, bransch och strategi påverkar valet av downsizingmetod. Nedan behandlar vi vilket slag av downsizing våra målföretag använt sig av, d.v.s. vilken av Dewitts tre strategier som bäst stämmer överens med de olika företagens nedskärningsstrategi. Vidare ställer vi oss frågan om det finns ett samband mellan företagen och/eller branscherna emellan.

#### 5.2.3.1 Industribranschen

##### JM

JM drar ner på personal i främst stockholmsregionen. Anställda ur alla kategorier i organisationen drabbas. Detta är ett tydligt exempel på downscaling då neddragningarna är ett svar på ett avmattat köptryck och minskad orderingång, framför allt i stockholmsregionen. Motivet till downsizing enligt JM:s delårsrapport är att skapa beredskap för ett försämrat marknadsläge. Med downscaling behåller JM sin flexibilitet och kan således snabbt anpassa produktionen efter säsongsvariationer och cykliska efterfrågesvängningar.

##### Saab

Saab har genom åren minskat sin personalstyrka som en konsekvens av en minskad orderingång. Man har sett ett behov av effektivisering för att öka lönsamheten. Saab har valt en retrenchmentmetod där företaget önskar specialisera och omstrukturera sin produktion genom att avyttra enheter, slå ihop säljbolag och lägga ut verksamheter på entreprenad. Härigenom gör man sig av med övertaliga resurser.

##### CashGuard

För att marknadsanpassa företaget och minska kostnaderna genomförde CashGuard en organisationsförändring där man bl.a. tillsatte en ny ledning. Vidare genomfördes en regionalisering av försäljningsorganisationen och samordning av service, utbildning och installation med avsikt att förnya processer och eliminera övertaliga resurser. CashGuard har således valt en retrenchmentmetod där en specialisering av organisationen ska öka dess marknads- och försäljningsinsatser. Exempelvis har utvecklingsavdelningen outsourcats och marknadsavdelningen ska i större utsträckning inrikta sig mot större kunder. Organisationsförändring och kostnadsanpassning är nyckelord både för CashGuard och för retrenchment som metod för downsizing.

##### ProfilGruppen

När ProfilGruppen kände av en minskad efterfrågan på sina produkter minskade de personalstyrkan både inom tillverkning och inom administration. Neddragningarna drabbade hela företaget men framför allt tre av koncernens bolag i Sverige. När dessa

åtgärder visade sig otillräckliga ansågs det vara nödvändigt att anpassa kapaciteten efter marknadsläget. ProfilGruppens önskan att reducera produktionen så att den kommer i fas med efterfrågan överensstämmer med Dewitts definition av downscaling. Downscaling är ofta en kombination av att vissa produktionsenheter är mer verksamma än andra, samtidigt som arbetsstyrkan minskas.

### 5.2.3.2 IT-branschen

#### WM-data

I samband med att efterfrågan av företagets produkter sjönk genomförde WM-data ett åtgärdsprogram med syfte att anpassa produktionskapaciteten till efterfrågan och för att minska kostnaderna. Detta skulle vara ett tydligt exempel på downscaling om det inte vore för företagets stora avyttringar av olika verksamheter för att specialisera sin produktion. WM-datas downsizing faller således tydligare in under retrenchment-strategi. Företaget vill genom att koncentrera sig på kärnverksamheten säkerställa att de förblir en stark och trovärdig aktör i branschen och därmed skydda sin konkurrensposition. Ytterligare tecken på detta är att företaget, samtidigt som avyttringar gjorts, har förvärvat andra företag med inriktning på kärnverksamheten. Dessutom har andra verksamheter outsourcats. Att det rör sig om retrenchment förstärks dessutom av det faktum att det till stor del är administrativ personal som har blivit uppsagd, vilka har som uppgift att koordinera och övervaka företagets resurser. WM-datas personalansvarig, Mikael Schmidt, förklarade i vår intervju hur urvalet vid varsel går till inom företaget. De som inte har den kompetens som matchar efterfrågan tvingas lämna företaget. Ibland gäller detta hela kontor. Med retrenchment uppnås produktivitetssökningar just genom förnyade processer och eliminering av överflödiga resurser.

#### Ericsson

Ericsson framhäver nödvändigheten att anpassa verksamheten till efterfrågan. En förmåga att rätta företagets resurser efter det rådande marknadsläge ska göra det möjligt för Ericsson att snabbt anpassa sig till ändrade marknadsförhållanden och kundbehov vilket ska sänka kostnaderna och förbättra lönsamheten. Detta skulle vara exempel på downscaling, men Ericssons omstruktureringsprogram vilket innefattar en reducering av marknadsenheter, kraftiga personalneddragningar och överföring av produktion till låglöneländer är dock ett tydligare exempel på retrenchment. De omfattande effektivitetsprogram där man avyttrar och outsourcar stora delar av verksamheten tyder på att man söker specialisera produktionen och i högre grad koncentrera sig på kärnverksamheten. Den ökande graden av specialisering som följer av Ericssons omstruktureringsprogram riskerar hämma företagets önskan om ökad framtida flexibilitet.

Ericssons mål att halvera antalet utvecklingsenheter riskerar att på sikt minska företagets produktionsutbud och därmed försämra dess förmåga att anpassa utbudet till vad framtida kunder kommer att efterfråga. Detta förstärker ytterligare det faktum att det snarare rör sig om retrenchment än om downscaling.

### **Framfab**

När oron för vad som skulle hända med alla världens datorer vid millenniumskiftet hade lagt sig, uppstod lönsamhetsproblem för Framfab. För att minska kostnaderna genomförde företaget två åtgärdsprogram med syfte att renodla verksamheten, höja kapacitetsutnyttjandet, förstärka försäljningsorganisationen och öka ledningskapaciteten. Detta är ett klart och tydligt exempel på retrenchment. Framfabs strävan att centralisera och specialisera sin produktion krävde kraftiga personalnedskärningar när man bl.a. lade ner åtta olönsamma kontor samtidigt som kvarvarande kontor reducerades. De som fick behålla sina jobb var de som hade plats inom ramen för Framfabs nya strategi, en fokusering på bolagets kärnverksamhet, konsulttjänster. Framfabs önskan att höja kapacitetsutnyttjandet stämmer väl överens med definitionen för retrenchment där produktivitetsökningar uppnås genom effektivisering av processer och eliminering av överflüssiga resurser. Dessutom vill man m.h.a. åtgärdsprogrammen öka ledningskapaciteten inom företaget vilket är ytterligare exempel på retrenchment.

### **Anoto**

Med Anotos önskan att koncentrera sig på de lönsamma delarna av verksamheten följde stora organisationsförändringar. Fokus flyttades från utveckling till försäljning med konsekvensen att personalstyrkan kraftigt reducerades. Istället för att själva utföra produktutvecklingen har företaget partners i högre grad kommit att ta över denna. Detta kan tydas som en strävan från Anotos sida att vilja fokusera på kärnverksamheten, nämligen försäljning. Detta är vad företaget själv framhäver i Sydsvenska Dagbladet där det konstateras att Anoto i framtiden ska koncentrera sig på att sälja licenser till de stora IT- och elektronikföretagen.<sup>225</sup> Anotos sätt att agera faller dock tydligare in under definitionen för downscoping. Kunderna tar över produktutvecklingen och företaget blir en alltmer renodlad teknologileverantör. En följd antas bli att företaget snart helt och hållet har övergivit produktutvecklingen. Detta innebär att man skär ner på de resurser som ligger till grund för företagens verksamhet. Vidare lägger Anotos dotterbolag C Technologies ner sin kameradivision i Lund, vilket är ytterligare ett tecken på downscoping med en minskning av företagens produktlinje. Downscoping förenar materiella nedskärningar med avskedande av personal vilket leder till en förenkling av organisationens system och processer. Detta stämmer väl överens med Anotos sätt att agera.

### **5.2.3.3 Konsumentvarubranschen**

#### **Axfood**

Trots att Axfood är lönsamt finns en önskan i företaget att reducera kostnaderna och därmed bli ännu mer vinstbringande. Företaget är inne i en omorganiseringsfas där två projekt har påbörjats vilka ska ge företaget kostnadsminskningar. Dels ska man samordna funktioner och dels ska man se över hela varuförsörjningskedjan för att därmed göra sig av med överflüssiga resurser. Axfood downsizar enligt Dewitts retrenchmentstrategi där en centralisering av inköpsfunktionen och administrativa processer ska öka skalfördelarna och skydda företaget mot dess konkurrenter. Dock

---

<sup>225</sup> Sydsvenska Dagbladet, *Anoto varslar 50 anställda* 030918.

riskerar man att hämma företagets framtida flexibilitet då rationaliseringsprogrammen kräver en snävare koppling mellan de resurser som är kvar inom företaget.

### Electrolux

Electrolux har haft ett negativt rörelseresultat sedan 1998. För att sänka kostnaderna och identifiera förluskällor har man arbetat fram ett antal åtgärdsprogram vilket har resulterat i nedläggningar alternativt koncentring av anläggningar och rationalisering av försäljnings- och administrationsfunktioner. Ett stort antal medarbetare inom företaget har fått lämna sina tjänster. Rationalisering av administrationsfunktionerna är ett typiskt förfarande vid retrenchment, men i övrigt liknar Electrolux sätt att downsiza downscopingstrategin. Electrolux framhåller att det strukturprogram som aviserats är ett steg mot företagets strategi att fokusera på ett färre antal produktområden och varumärken, där vissa enheter helt kommer att läggas ned. Detta exemplifierar downscoping där en minskning av produktlinjen och ett tillbakadragande från vissa marknader ska förbättra kostnadsstrukturen.

### JC

Det åtgärdsprogram som JC inledde 2002 för att öka koncernens intäkter och lönsamhet bestod i att man såg över organisationen och butiksbeståndet. Detta innebar i praktiken att inköpsfunktionerna för jeans omstrukturerades samt att olönsamma butiker lades ned. Under innevarande år har ytterligare butiker lagts ned samtidigt som vissa tidigare franschingbutiker förvärvats. JC:s åtgärdsprogram liknar tydligt ett retrenchmentförfarande där man motiverar uppsägningar med att en förnyelse av organisationen är nödvändig för att uppnå produktivitetökningar. Att det rör sig om retrenchment stärks ytterligare av sammanslagningen av kontoren i Borås och Göteborg som gjorts med syfte att effektivisera administrationen.

### Nilörngruppen

Nilörngruppen bemötte den negativa resultatutvecklingen genom en omstrukturering av verksamheten och produktionen. Mer konkret innebar detta att man bl.a. lade ner hela produktionen i Schweiz och delar av produktionen i Tyskland och Danmark. Istället koncentrerade man produktionen till Sverige, Storbritannien och Belgien. Liksom flertalet av målföretagen har Nilörngruppen downsizat med en retrenchmentmetod. Företaget vill sänka sina kostnader, anpassa produktionskapaciteten och utnyttja produktions synergier genom en centralisering av produktionen. Nedskärningarna av personal är en konsekvens av att olönsamma fabriker lagts ned och produktionen förflyttats och slagits samman med andra fabriker, vilket har skapat överflödiga resurser. Sammanslagningar av fabriker sänker också administrationskostnaderna.

Företag	Strategi	Företag	Strategi
JM	Downscaling	Framfab	Retrenchment
Saab	Retrenchment	Anoto	Downscoping
CashGuard	Retrenchment	Axfood	Retrenchment
Profilgruppen	Downscaling	Electrolux	Downscoping
WM-data	Retrenchment	JC	Retrenchment
Ericsson	Retrenchment	Nilörngruppen	Retrenchment

Tabell 3. Målföretagens strategi enligt Dewitt.

## 5.3 Branschtendenser

Av analysen ovan konstateras att av tolv målföretag har åtta valt att downsiza med retrenchment-, två med downscaling- och två med downscopingstrategin (se tabell 3, föregående sida). Nedan följer en analys om branschspecifika tendenser vad gäller redovisade motiv och strategier vid downsizing.

### 5.3.1 Industribranschen

Industriföretagen befinner sig på en mogen marknad. Konkurrenterna är kända och nya kommer svårligen in, främst beroende på att marknaden är mättad och att introduktionsbarriärerna är höga. Då många kunder är prismedvetna har dessa företag en större benägenhet än andra att satsa på att öka produktionens effektivitet och att eftersträva skalfördelar.<sup>226</sup>

Motiven till varslen och uppsägningarna som genomförts i industribranschen är främst av lönsamhetskaraktär. Alla fyra företagen uppger minskad efterfrågan som ett av motiven. Två av företagen, Saab och CashGuard, anger minskad efterfrågan från en av sina mest betydande kunder som det främsta motivet. I Saabs fall handlar det om försvaret och i CashGuards fall om ICA. De två andra bolagen anger en minskad efterfrågan av deras produkter på marknaden.

En tendens till framförhållning kan urskiljas bland de stora industriföretagen i vår modell, d.v.s. JM och Saab. JM talar om att skapa beredskap för ett försämrat marknadsläge, medan Saab talar om en möjlig neddragning hos betydande kunder. Genom att förbereda de anställda på en eventuell nedgång visar man tecken på en önskan till en öppen diskussion och attityd i företaget. Dock kan denna öppenhet tendera att skapa nervositet bland de anställda som ställs inför en osäker framtid. Dessa företag verkar på en mogen marknad, vilket kan influera deras beslut att vara förutseende. Lång, praktisk erfarenhet har gett dessa företag en gedigen kunskap om branschen och dess eventuella utveckling. Stora industriföretag, som till skillnad från IT-företagen, verkar på en förutsägbar och stabil marknad, väljer i förväg att vidta åtgärder för eventuella framtida förluster.

Samtliga målföretag inom industrisektorn känner som tidigare nämnts av en minskad efterfrågan. De konfronteras samtliga av en stark konkurrens inom branschen, vilket torde förklara de stora företagens framförhållning och förberedande åtgärder för framtida förluster. Kunderna i mogna industrier har goda kunskaper om produkten och är ofta av betydande storlek vilket ger dem goda förutsättningar att förhandla ner priset, samtidigt som kostnaderna att byta leverantör är låga.<sup>227</sup>

Industriföretagen har alla angett antingen minskad efterfrågan alternativt behov av effektivisering som motiv till sin downsizing. Således kan en klar tendens till att bli mer effektiv synas. I den situation de befinner sig är en lågkostnadsstrategi en möjlig

<sup>226</sup> Dess, G.G., Lumpkin G.T., *Strategic Management – Creating Competitive Advantages* (2003), s. 180.

<sup>227</sup> Wailes, Nick, *Approaches to strategy formulation* (2003).

väg för företag att nå framgång. En analys av värdekedjan måste göras, samtidigt som arbetet måste effektiviseras. Detta uppnås bäst genom att inte längre se företaget utifrån de avdelningar som det utgörs av, utan istället se de processer som sker i dessa.<sup>228</sup> En konsekvens av detta blir, som också tidigare diskuterats, ofta downsizing. Saab hade p.g.a. dålig lönsamhet år 2002 för avsikt att omorganisera företaget. Konsekvensen blev att 1 400 anställda året efter varslades om uppsägning. Genom att förändra företagets struktur riskerade man att de anställda inte längre skulle arbeta mot företagets mål,<sup>229</sup> samtidigt som frånvaron och omsättningshastigheten för personalen riskerade att öka.<sup>230</sup> Följaktligen behövde Saab inte genomföra mer än drygt hälften, 845, av de aviserade varslen, eftersom företagets anställda självmant sade upp sig i större utsträckning än förväntat.

Genom att företagen söker hitta nya vägar för samarbete, genom samgående eller förvärv av konkurrenter, tenderar i en mogen industri ofta antalet konkurrerande företag eller enheter att minska.<sup>231</sup> I vår studie har två av tolv företag använt sig av downscaling som strategi, nämligen JM och ProfilGruppen. Båda dessa återfinns inom industribranschen. Då konkurrensen mellan företagen är hård samtidigt som företag genom sammanslagningar också kan tänkas byta strategisk inriktning, måste existerande företag vara flexibla. Detta överensstämmer väl med Dewitts teori om downscaling. JM använder denna strategi som ett svar på ett avmattat köptryck och minskad orderingång, medan ProfilGruppen söker anpassa produktionen efter efterfrågan. Dessa industriföretag vill därmed behålla sin flexibilitet för att kunna möta en framtida uppgång av efterfrågan. Genom denna metod riskerar dock dessa företags skalfördelar att minska. Vidare har de andra två industriföretagen, CashGuard och Saab, valt en retrenchmentstrategi som ett led i en specialisering och centralisering av organisationen. På så sätt ökar deras skalfördelar och skydd mot konkurrenter. Dock riskerar deras framtida flexibilitet minska.

### 5.3.2 IT-branschen

Genom ny och avancerad teknik i kombination med den öppning av gränser, både verkliga och fiktiva, som skett efter globaliseringen, har kundernas valfrihet ökat dramatiskt de senaste åren. Konkurrensen på denna marknad har därmed stadigt ökat. IT-företagen verkar i en bransch i introduktionsstadiet som samtidigt är kraftigt fluktuerande. Dessutom har den låga inträdeshinder. En utvärdering av den framtida marknaden och dess möjligheter ter sig således som komplicerad för dessa företag då denna analys innehåller många osäkra moment.

En alltför snabb utveckling med ett flertal exempel på utlandsexpansioner, vilket är ett kännetecken på att en industri är mogen, urvattnade många IT-företag finansiellt samtidigt som de saknade beredskap för den nedgång som skulle komma. Genom att på en bransch i introduktionsstadiet applicera strategier ämnade för en mogen marknad, förlorade många av dessa företag sin finansiella bas som istället kunde ha använts för forskning och utveckling samt expansion på den egna marknaden.

<sup>228</sup> Champy, James, Hammer, M., *Reengineering the corporation* (1993) s. 100.

<sup>229</sup> Farrell, A., *The Effect of Downsizing on Market Orientation*, s. 4.

<sup>230</sup> Wailes, Nick, *Does downsizing improve firm performance* (2003).

<sup>231</sup> Dess, G.G., Lumpkin G.T., *Strategic Management – Creating Competitive Advantages* (2003), s. 180.

IT-företagens främsta motiv till neddragningar har varit en önskan att minska kostnader och därmed återhämta sig ekonomiskt. Den praktiska överensstämelsen med de teoretiska insikterna är dock bristfällig, då detta motsägs av bl.a. Barker och Mone som hävdar att en avyttring av personal på kort sikt kan vara ekonomiskt försvarbar, men att den långsiktiga tendensen är negativ.<sup>232</sup> Således kan en uppsägning av personal med kostnadsbesparing som främsta motiv inte styrkas teoretiskt.

Samtliga undersökta IT-företag har, som en konsekvens av IT-kraschen, haft en ekonomisk uppgång följt av nedgång i början av det nya millenniet. Framför allt Ericsson, Anoto och tidigare också Framfab har varit aktiva på utlandsmarknader. Expansionsivern har idag gett utslag i form av stora nedskärningar med anledningar såsom att de renodlat verksamheten (Framfab), avyttrat enheter utanför kärnverksamheten (WM-data) eller infört omstruktureringsprogram (Ericsson). Motiven är olika men betydelsen densamma. Företagen har växt sig alltför stora och därigenom blivit överdimensionerade och förlustbringande samt haft svårt att anpassa sig till rådande konjunkturläge.<sup>233</sup>

Företag på nya marknader tenderar att spendera mycket resurser på utveckling av nya produkter och kunskap.<sup>234</sup> Denna tendens syns klart bland de små IT-företagen. Anoto använder som downsizingmotiv organisationsanpassning då de efter en initial teknologisk basutveckling nu överför fokus från utveckling till försäljning. Vidare verifieras detta av Framfab som vill förstärka försäljningsorganisationen. Enbart forskning och utveckling leder inte till framgång, denna kunskap måste kunna omsättas till intäkter, vilket företagen ifråga verkar ha insett.

En tendens bland koncentrerade IT-bolag att satsa på kärnverksamheten kan skönjas. En förklaring kan vara att de, då de befinner sig i en relativt ny bransch, initialt expanderade för snabbt. Kassaflöden säkrades genom investerares finansiella insatser, och då bubblan sprack framkom att strategin inte var anpassad för den verklighet som företagen verkade i. WM-data har nu valt att, istället för finansiell avkastning, satsa på finansiell stabilitet. Även Framfab misslyckades att förutse den negativa utvecklingen på Nasdaq och tolka de tendenser som kom från den nordamerikanska ekonomin. De valde därför att expandera utomlands med kapital från moderbolaget istället för att differentiera och rikta in sig på kärnverksamheten alternativt diversifiera sig för att sprida eventuella risker. Detta har man nu kommit till insikt om, då tre av fyra målföretag inom IT-branschen valt retrenchment som downsizingstrategi. Även Anotos downsizingstrategi, som främst definieras som downscoping, innehåller klara tecken på retrenchment då de genom förändrat fokus och outsourcing sökte koncentrera sig på kärnverksamheten. IT-företagens strategival förklaras av deras motiv. Dessa bestod i en önskan att koncentrera sig på kärnverksamheten, samtidigt som kostnaderna minskade och organisationen specialiserades. I Anotos och Ericssons fall tog sig detta uttryck i outsourcing, medan WM-data har kombinerat outsourcing med företagsförvärv för att öka fokuseringen på den egna kärnan. Dessa

<sup>232</sup> Barker, L.,V., Mone, M.A., *Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline* (1994), s. 395.

<sup>233</sup> Champy, James, Hammer, M., *Reengineering the corporation* (1993), s. 15.

<sup>234</sup> Dess, G.G., Lumpkin G.T., *Strategic Management – Creating Competitive Advantages* (2003), s. 177.



företag löper därmed en risk att genom en alltför intensiv fokusering förlora möjligheten att anpassa produktion efter en framtida förändring av efterfrågan.

### 5.3.3 Konsumentvarubranschen

Företag inom konsumentvarubranschen verkar på en mogen marknad. På denna marknad är det svårt att differentiera sig, samtidigt som kunderna blir alltmer priskänsliga.<sup>235</sup> Företag inom en mogen bransch konkurrerar således ofta om kunderna genom att erbjuda låga priser. Inom dagligvaruindustrin är intåg av märken såsom Lidl, Aldi och Netto, med klar lågprisstrategi, ett tecken på detta.

För att upprätthålla sin konkurrenskraft har målföretagen inom konsumentvarubranschen, i enlighet med teorin, inriktat sig huvudsakligen på en lågprisstrategi. En klar tendens kan här skönjas. Till skillnad från industriföretagen, som också befinner sig i en mogen bransch, har konsumentvaruföretagen valt att se över de processer, funktioner och distributionsnät som leder fram till försäljning. Företag som eftersträvar en lågprisstrategi väljer ofta att förenkla sina processer och göra dem mindre kapitalkrävande.<sup>236</sup> Företagen har försökt uppnå detta genom eliminering av kostnadsställen som inte skapar mervärde för kunderna. Konsumenternas preferenser har förändrats genom att de i en mogen industri blivit mer prismedvetna och därmed måste också företagen anpassa sin strategi.

Ett företag kan inte reengineera sin försäljnings- eller produktionsavdelning, däremot kan de som ovan nämnts reengineera de processer som utförs inom dessa avdelningar.<sup>237</sup> De koncentrerade konsumentvaruföretagen i vår modell, JC och Axfood, har en klar tendens att inrikta downsizingaktiviteterna på ineffektiviteter i värdekedjan och på de processer som den är uppbyggd av. Axfood har, trots ett positivt år ur resultatmässig synvinkel, valt att downsiza. Detta gjordes för att samordna funktioner och distributionsnät. Vidare har JC valt att samordna inköpsfunktioner för att uppnå ett bättre resultat för koncernen. Dessa processförändringar leder indirekt till att färre personer behövs inom processen, något som konstaterats av Hammer. Då så få personer som möjligt ska vara inblandade i processen blir konsekvensen downsizing.<sup>238</sup> Även ett företag som går bra bör analysera sina processer. Vidtar de inte åtgärder idag kommer de förr eller senare att äventyra företagets framtid.<sup>239</sup> Detta kan således förklara Axfoods handlande, då de trots ett resultatmässigt bra år valt att downsiza.

En klar tendens bland konsumentvaruföretagen att använda retrenchment som strategi kan skönjas. Electrolux har valt en downsizingstrategi som förvisso faller inom ramen för downscoping. Dock visar de, genom en rationalisering och strävan efter en koncentrerad och centraliserad av anläggningar och funktioner, också tydliga inslag av retrenchment. Axfood väljer, trots ett gott år ekonomiskt sett, att downsiza genom användandet av en retrenchmentstrategi. Detta görs genom att centralisera processer

<sup>235</sup> Dess, G.G., Lumpkin, G.T., *Strategic Management – Creating Competitive Advantages* (2003), s. 180.

<sup>236</sup> Wailes, Nick, *Approaches to Strategy Formulation* (2003).

<sup>237</sup> Champy, James, Hammer, Michael, *Reengineering the corporation* (1993), s. 100.

<sup>238</sup> Ibid, s. 146.

<sup>239</sup> Ibid, s. 156.

och funktioner. JC och Nilörngruppen motiverar sitt val av strategi med att de vill förnya processer samt centralisera produktionen för utnyttjande av synergier. Således kan konstateras att tre av fyra konsumentvaruföretag valt en retrenchmentstrategi, samtidigt som Electrolux visar klara tendenser att gå i samma riktning. I detta fall torde anledningen vara att de, då de verkar i en mogen bransch med hård konkurrens och fokus på låga priser, valt att koncentrera sin effektivisering på att förnya och förbättra processer. Genom eliminering av överflüssiga resurser riskerar dock dessa konsumentvaruföretag sin framtida flexibilitet för möjligheten till ökade skalfördelar och skydd mot konkurrenter som blir en konsekvens av denna strategi.

## 6 SLUTSATS

I detta kapitel ämnar vi presentera de slutsatser vi kommit fram till. Dessa redogör vi för branschvis, med en klar betoning på motiv och strategier. Därefter ger vi förslag på fortsatt forskning.

### 6.1 Slutsats

Huvudsyftet med uppsatsen är att undersöka om det finns tendenser inom eller mellan de tre branscherna, industri-, IT- och konsumentvarubranschen, gällande företagens motiv och strategier vid downsizing. I vår analys av företagsstrategier har vi använt teorier utarbetade av Dewitt.

Målföretagen inom industribranschen motiverar personalnedskärningar med en nedgång av efterfrågan eller liknande orsaker. Stora industriföretag, såsom Saab och JM, har genom att downsiza valt att skapa beredskap för en eventuell ytterligare tillbakagång av efterfrågan. Två industriföretag har valt en downscalingstrategi för att behålla möjligheten till flexibilitet och anpassning inom branschen. Vidare har de andra två industriföretagen utgått från en retrenchmentstrategi för att uppnå en specialisering och centralisering av organisationen.

Bland målföretagen inom IT-branschen märks en ambition att minska kostnaderna. Detta ska uppnås genom downsizing, något som motsägs teoretiskt. Dessa företag har expanderat snabbt och ofta utomlands. I IT-kraschens efterdyningar har de motiverat personalnedskärningar med en ökad koncentration på kärnverksamheten. Detta styrks av att tre av fyra IT-företag valt retrenchment som strategi vid downsizingen. Även det fjärde företaget, Anoto, har klara inslag av denna strategi. Vidare har små IT-företag, Anoto och Framfab, efter en initial basutveckling nu flyttat fokus från utveckling till försäljning.

Då målföretagen inom konsumentvarubranschen befinner sig på en mogen marknad med hård priskonkurrens har de sökt effektivisera de processer som bygger upp värdekedjan. Motiv därtill är att en kostnadsreducering har eftersökts. Således har merparten, tre av fyra, valt en retrenchmentstrategi. Även det fjärde företaget, Electrolux, downsizingstrategi uppvisar tydliga inslag av retrenchment. Detta strategival verifierar företagens önskan att uppnå en effektivisering av sina processer för att vinna kostnadsfördelar.

Likheter bland företag inom samma bransch och olikheter branscher emellan gällande motiv och strategier till downsizing har således kunnat urskiljas. Vissa genomgående och återkommande tendenser finns också. En anledning till att merparten av företagen anger motiv av lönsamhetskaraktär kan vara att ekonomin och marknaden under de

senaste åren varit svag. Många företag har haft problem med otillfredsställande resultat, vilket fått till följd att de kan ha tvingats vidta åtgärder - såsom downsizing - för att undvika konkurs. Downsizing är således här snarare en konsekvens av tillbakagången än ett försök till återhämtning.

Vidare har företagens motiv till de olika intressenterna analyserats. Målföretagen uppger att de anger samma motiv till samtliga intressenter medan experterna vi intervjuat anser det motsatta. Exempelvis är det troligt att företag gentemot marknaden framhäver argument som omstrukturering av organisationen för att bli mer effektiv, medan de till anställda hellre framhåller lönsamhetsproblem. Vidare syns en klar tendens bland vem som sägs upp. Tidigare drabbade downsizing främst arbetare medan det idag i större utsträckning är tjänstemän som sägs upp.

Resultatet av denna studie kan ha påverkats av den metod vi använt. Vi valde endast tolv företag och valet av dessa var inte slumpmässigt utan baserat på storlek och geografisk spridning. Vidare är downsizing och personalnedskärningar ett känsligt ämne, vilket gjorde det svårt att få tillgång till information, framför allt i kontakt med fackföreningar. Slutligen har vår analys påverkats av att vi definierat företagens strategival efter Dewitts tre downsizingmetoder.

## 6.2 Förslag på fortsatt forskning

I denna studie har vi behandlat motiv och strategier vid downsizing. Under arbetets gång har andra frågor och infallsvinklar inom ämnet upptäckts. För framtida forskning föreslår vi därför andra intressanta angreppssätt och frågeställningar.

En överensstämmelse mellan företags- och branschspecifika investeringar och företagets tillvägagångssätt vid downsizing, såsom förespråkats av Dewitt, är en för framtida forskare intressant aspekt. Genom att titta på företagets och branschernas investeringar har Dewitt hittat klara mönster vid val av downsizingstrategi. Dewitts teorier har varit utgångspunkt för vår definition av företagets strategi vid downsizing. Huruvida våra målföretags downsizingförfaranden överensstämmer med de av Dewitt framlagda hypoteserna om downsizingbeslut influerade av företags- och branschspecifika investeringar återstår för framtida forskning att besvara.

Vidare behövs mer forskning på området som täcker downsizingens långsiktiga effekter. Såsom har visats av Barker och Mone kan downsizande företag efter sex månader visa upp bättre resultat jämfört med dem som valt att inte downsiza. Undersökning av samma företag tre och fem år senare visar dock det motsatta, nämligen att de företag som genomfört downsizing visar sämre resultat än de som inte gjort det. Fler utredningar behövs för att verifiera denna undersökning.

Slutligen behövs mer forskning för att konfirmera våra slutsatser om företags motiv till och strategier vid downsizing. Dessa undersökningar kunde inriktas på samma branscher, men även andra än de av oss valda kan komma ifråga. Detta för att öka förståelsen och verifiera de av oss funna tendenserna.

# KÄLLFÖRTECKNING

## Publicerade källor

Arnold, Glen (2002) *Corporate Financial Management*, Pearson Education Limited, andra upplagan.

Arvedson, Lennart (1998) *Downsizing – När företag bantar*, Trygghetsrådet, andra upplagan.

Barker, V.L., Mone, M.A. (1994) *Retrenchment: Cause of turnaround or consequence of decline*, Strategic Management Journal, vol. 15.

Bergman, R., Robbins S.P., et al. (2003) *Management*, Prentice Hall, tredje upplagan.

Budros, Art (2002) *The Mean And Lean Firm and Downsizing: Causes of Involuntary and voluntary Downsizing Strategies*, Sociological Forum vol.17.

Cameron, K. S., Freeman, S. J., Mishra, A. K. (1991) *Best practises in white-collar downsizing: Managing Contradictions*, Academy of Management Executive 5.

Cameron, K.S., Sutton, R.I. och Whetten, D.A. (1988) *Issues in Organisational Decline*, Readings in Organizational Decline: Frameworks, Research and Prescriptions.

Cappelli, Peter (2000) *Examining the incidence sizing and its effect on establishment performance*, Nber Working paper series.

Caves, R.E., Krepps, M.B. (1993) *Fat: the displacements of non-production workers from U.S.manufacturing industries*, Brookings papers on Economic Activity 2.

Caves, R.E., Porter, M.E. (1976) *Barriers to exit*, Essays in Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain.

Cayseele, Jaspers P., De Graaf, B., Schröder, H. P (1991) *Succesful bear-fighting strategies*, Strategic Management Journal 12.

Champy, James, Hammer, Michael, (1993) *Reengineering the Corporation*, ISL Förlag AB.

D'Aveni, R. (1989) *The aftermath of organisational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms*, Academy of Management Journal 32.

Davidson, Bo, Patel, Runa (1991) *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur.

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur.

Dess, G.G., Lumpkin G.T. (2003) *Strategic Management – Creating Competitive Advantages*, McGraw-Hill.

Dewitt, R.L. (1998) *Firm, industry and strategy influences on choice of downsizing approach*, publicerad i Strategic management journal, vol 19.

The Economist (1996) *The year downsizing grew up*, The Economist 961221.

Eriksson, Lars Torsten, Wiedersheim-Paul, Finn (1997) *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi.

Farrell, Mark A., (2003) *The Effect of Downsizing on Market Orientation: The Mediating Roles of Trust and Commitment* (2003), Working Paper No.01/03.

Grinyer, P. H., Spender, J.C. (1979) *Recipes, crises and adaption in mature businesses*, International Studies of Management & Organization 9.

Hammer, Michael (1996) *Beyond reengineering*, ISL Förlag AB.

Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, andra upplagan.

Hofer, C. (1980) *Turnaround strategies*, Journal of Business Strategy 1.

Ieskog, Tommy (1999) *Uppsägning vid arbetsbrist*, Norstedts Juridik AB, andra upplagan.

Kets de Vries, Manfred, Balazs, Katharina (1997) *The downside of downsizing*, Human Relations vol.50 No.1 1997.

Lublin, Joanna S. (1994) *Don't Stop Cutting Staff, Study Suggest*, Wall Street Journal 940927.

Mone, Mark A (1997) *How We Got Along After The Downsizing: Post-Downsizing Trust as a Double Edged Sword*, Public Administration Quarterly, vol.27.

Pearce, J.A., Robbins, D.K. (1992) *Turnaround: Retrenchment and recovery*, Strategic Management Journal, vol.13.

Sveriges Verkstadsindustrier (2003) *Anställning och uppsägning*, Industrilitteratur AB, tionde upplagan.

Tomasko, R.M. (1992) *Restructuring: Getting it Right*, Management Review 81.

Wailles, Nick (2003) *Approaches to Strategy Formulation*, Sydney University.

Wailles, Nick (2003) *Does Downsizing Improve Firm Performance*, Sydney University.

Whetten, D. A. (1987) *Organisational growth and decline processes*, Annual review of Sociology 13.

## Tidningsartiklar

Borlänges tidning, *Hårt slag för Dagab* 021203.

Borås tidning, *Försämring för Nilörngruppen* 030813.

Computer Sweden, *Anoto varslar 50 personer* 030919.

Computer Sweden, *Telekomkrisen drabbar WM-data i Norrköping* 031008.

Computer Sweden, *WM-data lägger ner avdelning – 80 drabbas* 020909.

DI, *Ericsson säger upp var fjärde i Köpenhamn* 030929.

DI, *Ericsson varslar 1200* 030213.

DI, *Saab växlar ned i Göteborg* 031107.

DI, *Saabs och Opels säljbolag slås ihop i sju länder* 030324.

DN, *JM varslar 250 personer i Stockholm* 030626.

DN, *JM varslar om uppsägning* 030325.

DN, *Saab Bofors Dynamics AB varslar 80 personer i Karlskoga* 031001.

DN, *WM-data varslar 900* 011109.

GP, *312 tjänstemän får gå från Saab* 030603.

GP, *80 varslas på Saab Bofors i Karlskoga* 031002.

GP, *Ericsson varslar 260 – både försäljning och utveckling drabbas* 030904.

GP, *Nu varslar Ericsson 3 740, ytterligare 1 000 måste gå i höst för att nå Hellströms mål* 020504.

Helsingborgs Dagblad, *JM varslar 100 i Stockholm* 030325.

Svenska Dagbladet, *.. och 400 får lämna WM-data* 021002.

Svenska Dagbladet, *Electrolux bantar bort 5 100 tjänster* 021218.

Svenska Dagbladet, *IT-konsulten WM-data redovisar en vinst ...* 031031.

Svenska Dagbladet, *Klädbranschen varslar efter svagare resultat (JC)* 030522.

Svenska Dagbladet, *Storstädning fortsätter i Ericsson* 021008.

Svenska Dagbladet, *Svaga siffror särskilt i Stockholm gör att de stora dagligvarukedjorna drar ner* 030918.

Sydsvenska Dagbladet, *Anoto varslar 50 anställda* 030918.

Sydsvenska Dagbladet, *Framfab varslar 90 anställda i Sydsverige* 001123.

Ticker Nyhetsbyrå, *ProfilGruppen varslar 15 tjänstemän i Åseda* 031002.

TT, *JM varslar 100 i Stockholm* 030324.

TT, *ProfilGruppen varslar 15 i Åseda* 031002.

TT, *ProfilGruppen varslar 50 personer* 011126.

Waymaker, *Anoto reducerar kostnader och minskar personalstyrkan* 030917.

Waymaker, *C Technologies varslar 15 anställda* 020612.

Waymaker, *CashGuard; Ny marknadsanpassad organisation* 030527.

Waymaker, *Electrolux styrelse har godkänt strukturåtgärder inom vitvaror och kompressorer* 021217.

- Waymaker, *JC; Ny organisation för ökad lönsamhet* 030521.  
Waymaker, *JM varslar 250 personer i Stockholm* 030626.  
Waymaker, *ProfilGruppen; 50 personer varslas om uppsägning i tre ProfilGruppenbolag* 011126.  
Waymaker, *Saab Aerospace varslar 350 personer* 030604.  
Waymaker, *Saab Barracuda AB i Gamleby varslar produktionspersonal* 030610.  
Waymaker, *Styrelsen i Nilörngruppen har idag beslutat om att ...* 010806.  
Waymaker, *WM-data genomför ytterligare neddragningar* 021001.  
Waymaker, *WM-data gör neddragningar med 900 medarbetare* 011108.  
Waymaker, *Ytterligare åtgärder för att förbättra koncernens kostnadsstruktur och produktivitet (Electrolux)* 011214.

## Intervjuer

- Arvedson, Lennart, filosofie doktor. E-mailintervju 031124.  
Bruzelius, Lars, docent. E-mailintervju 031130.  
Holmberg, Cecilia, personalchef JC. Telefonintervju 031119.  
Johansson, Peter, presschef C Technologies. Telefonintervju 031128.  
Krüeger, Fredrik, personalchef Framfab. E-mailintervju 031119.  
Lindskog, Åse, presschef Ericsson. Telefonintervju 031120.  
Nilsson, Christer, presstalesman Saab. E-mailintervju 031117.  
Robert, Magnus, verksamhetschef CashGuard. Telefonintervju 031118.  
Schmidt, Mikael, HR-ansvarig WM-data. Telefonintervju 031118.  
Svedberg, Håkan, verksamhetschef Profilgruppen. Telefonintervju 031120.  
Tengstam, Mats, regionchef Trygghetsrådet. Personlig intervju 031128.  
Thulin, Boel, personalchef JM. E-mailintervju 031117.  
Österlund, Anna, personalchef Anoto. E-mailintervju 031117.

## Företagsinternt material

- Anoto, *Delårsrapport januari-september 2003*  
Anoto, *Årsredovisning 2002*  
Axfood, *Bokslutskommuniké 2002*  
Axfood, *Årsredovisning 2002*  
CashGuard, *Delårsrapport 2 2003*  
CashGuard, *Årsredovisning 2002*  
Electrolux, *Delårsrapport januari-september 2003*  
Electrolux, *Årsredovisning 2001*  
Electrolux, *Årsredovisning 2002*  
Ericsson, *Kvartalsrapport kvartal 1 2003*  
Ericsson, *Årsredovisning 2000*  
Ericsson, *Årsredovisning 2001*  
Ericsson, *Årsredovisning 2002*  
Framfab, *Årsredovisning 2000*  
Framfab, *Årsredovisning 2001*  
JC, *Delårsrapport januari-september 2003*  
JC, *Årsredovisning 2002*



JM, *Delårsrapport januari-september 2003*  
JM, *Årsredovisning 2002*  
Nilörngruppen, *Bokslutskommuniké 2001*  
Nilörngruppen, *Rapport för tredje kvartalet 2003*  
Nilörngruppen, *Årsredovisning 2002*  
Profilgruppen, *Delårsrapport januari-september 2003*  
Profilgruppen, *Årsredovisning 2001*  
Profilgruppen, *Årsredovisning 2002*  
Saab, *Delårsrapport januari-september 2003*  
Saab, *Årsredovisning 2001*  
Saab, *Årsredovisning 2002*  
WM-data, *Bokslutskommuniké för räkenskapsåret 2001*  
WM-data, *Delårsrapport januari-september 2003*  
WM-data, *Årsredovisning 2001*  
WM-data, *Årsredovisning 2002*

## Elektroniska källor

Dagens Industri	<a href="http://www.di.se">www.di.se</a>
Dagens Nyheter	<a href="http://www.dn.se">www.dn.se</a>
Elin	<a href="http://www.elin.lub.lu.se">www.elin.lub.lu.se</a>
Affärsdata	<a href="http://www.dod.lub.lu.se">www.dod.lub.lu.se</a>
Mediearkivet	<a href="http://www.mediearkivet.se">www.mediearkivet.se</a>
Waymaker Pressreleaser	<a href="http://www.waymaker.se">www.waymaker.se</a>

### Företagshemsidor

Anoto, hemsida	<a href="http://www.anotogroup.com">www.anotogroup.com</a>
Axfood, hemsida	<a href="http://www.axfood.se">www.axfood.se</a>
CashGuard, hemsida	<a href="http://www.cashguard.se">www.cashguard.se</a>
Electrolux, hemsida	<a href="http://www.electrolux.com">www.electrolux.com</a>
Ericsson, hemsida	<a href="http://www.ericsson.com">www.ericsson.com</a>
Framfab, hemsida	<a href="http://www.framfab.se">www.framfab.se</a>
JC, hemsida	<a href="http://www.jc-online.com">www.jc-online.com</a>
JM, hemsida	<a href="http://www.jm.se">www.jm.se</a>
Nilörngruppen, hemsida	<a href="http://www.nilorn.com">www.nilorn.com</a>
Profilgruppen, hemsida	<a href="http://www.profilgruppen.se">www.profilgruppen.se</a>
Saab, hemsida	<a href="http://www.saab.com">www.saab.com</a>
WM-data, hemsida	<a href="http://www.wmdata.se">www.wmdata.se</a>

## Bilaga

### Dewitts nio hypoteser

#### *Företagsspecifika influenser för val av downsizingmetod*

Nyligen gjorda investeringar i produkter eller för ökad kapacitet begränsar ett företags förmåga att delvis lämna branschen. Dessa investeringar genererar nämligen högst sannolikt en större avkastning genom att vara i verksamhet hos företaget än genom att säljas till en konkurrent. Ju kortare tid det har gått sen investeringen gjordes desto lägre är dess värdeminskning och desto högre måste priset vara vid en försäljning för att åstadkomma downsizing. Dessutom tenderar företagsledningen att betrakta dessa senare investeringar som nödvändiga för företagets framgång, särskilt om de har varit delaktiga i planeringen. Retrenchment kan hjälpa företaget att förbättra användningen av högt värderade resurser och rädda anseendet hos dem som kämpade för dessa nyare investeringar. Detta resonemang leder till Dewitts första hypotes.

*Hypotes 1: Nyligen gjorda investeringar i produkter eller för ökad kapacitet ökar sannolikheten för att företag som önskar downsiza kommer att välja en retrenchmentmetod.*

När företaget inte nyligen har genomfört investeringar är det troligt att företagsledningen kommer att inse att det är mer konkurrenskraftigt att fokusera på en mer begränsad mängd kvarhållna resurser. Vidare blir downscaling och downscoping mer ekonomiskt användbara när materiella resurser, såsom fabriker, har minskat väsentligt i värde och när en stor del av kostnaderna från tidigare produktintroduceringar har betalats tillbaka. Lägre priser kan dessutom dra till sig fler köpare av dessa använda resurser.

*Hypotes 2: Frånvaro av nyligen gjorda investeringar i produkter eller för ökad kapacitet ökar sannolikheten för att företag som önskar downsiza kommer att välja en downscaling- eller downscopingmetod.*

Ett företag kan förena sina beslut om nyinvesteringar i produkter och för ökad kapacitet för att försäkra sig om att det har en produktionsapparat som stödjer både existerande och nya produkter. När dessa samtidiga investeringar effektiviserar omställningskapaciteten kan företaget uppnå företagsspecifika fördelar. Dessa samtidiga investeringar ger sannolikt en högre avkastning vid fortsatt verksamhet inom företaget än om de skulle säljas till en konkurrent. Att sälja dessa nyligen förvärvade tillgångar, utan att därmed också sälja produktkonceptet eller kunskap om produkten, minskar värdet av tillgången hos det köpande företaget. I varje fall så finns

där en önskan från företagsledningens sida att, hellre än att sälja, välja en retrenchmentstrategi och omorganisera resurserna för att öka företagets effektivitet.

*Hypotes 3: Nyligen gjorda investeringar i produkter och för ökad kapacitet ökar sannolikheten för att företag som önskar downsiza kommer att välja en retrenchmentmetod.*

Ett företag som inte nyligen har gjort investeringar i produkter eller för ökad kapacitet kommer även det sannolikt välja en retrenchmentstrategi då dess tillgångar kommer att ha minskat ännu mer i värde. Vidare, då aktieägare uppmärksammar ett företags konkurrensbeteende, förstår företagsledningen att dess kompetens kan komma att ifrågasättas. Detta om försäljning och nedskrivningar av företagets tillgångar inte följs av nyinvesteringar.

*Hypotes 4: Frånvaro av nyligen gjorda investeringar i produkter och för ökad kapacitet ökar sannolikheten för att företag som önskar downsiza kommer att välja retrenchmentmetoden.*

### ***Branschspecifika influenser för val av downsizingmetod***

Branschspecifika kännetecken påverkar valet av downsizingmetod på åtminstone två olika sätt. För det första leder konkurrenters investeringar till absoluta kostnadsfördelar, produktdifferentiering och till skalekonomier. Detta minskar mängden nya företag på marknaden, vilket i sin tur leder till att antalet köpare till ett downsizande företags resurser minskar. För det andra påverkar branschspecifika kännetecken tankegången hos dem som ska ta beslut om downsizing. Då konkurrenter investerar skickar de en signal om att de tror positivt om den framtida marknaden. Företagsledningen kan få svårt att övertyga sig själva och styrelsen om att downsizing är lämpligt när konkurrenter i samma bransch samtidigt ökar sina investeringar. Men, då konkurrenter minskar sina investeringar eller då efterfrågan avtar, kan företagsledningen besluta att tidigt sälja resurser innan konkurrenternas önskade tillgångar sänker försäljningsvärdet.

*Hypotes 5: Då konkurrenter nyligen har investerat, ökar sannolikheten för att ett företag som önskar downsiza väljer en retrenchmentmetod.*

*Hypotes 6: Då konkurrenter inte nyligen har investerat ökar sannolikheten för att ett företag som önskar downsiza väljer en downscaling- eller downscopingmetod.*

*Hypotes 7: Minskad efterfrågan i branschen ökar sannolikheten för att ett företag som önskar downsiza väljer en downscaling- eller downscopingmetod.*

### ***Strategiers påverkan för val av downsizingmetod***

Företagsspecifika faktorer påverkar i hög grad ett diversifierat företags val av downsizingmetod. Det är svårare att ta sig in i en bransch där företagen har hög diversifieringsgrad eftersom det kräver mer kapital. Dessutom är det så att ett diversifierat företag troligtvis utvecklar företagsspecifika kontrollmekanismer för att på detta sätt utveckla och utnyttja skalekonomier. Vidare kan dessa företag använda sig av ett enda varumärke för att på detta sätt uppnå större kundlojalitet. När dessa investeringar i kapital, samordnad produktion och identitet är utförda, blir det svårare

för företaget att lämna branschen. Det är sannolikt att potentiella köpare är intresserade av att investera i resurser som företaget behöver för sin fortsatta produktion vilket företagsledningen inte kan eller vill acceptera. Dessutom kan produkt- och marknadsvärden vara mycket beroende av företagsunika produktionsmetoder, varumärken eller distributionskanaler.

I kontrast till detta kan branschspecifika faktorer ha större påverkan på valet av downsizingmetod hos ett specialiserat företag. Specialisering på en viss marknad och/eller produkt samt en potentiellt mindre omfattning av ett sådant företags produktion ökar sannolikheten att dess resurser lättare kan komma att avskiljas från företaget. Dessutom tenderar ett specialiserat företags resurser att vara relativt små och förse andra företag med låga inträdeshinder.

*Hypotes 8: Företagsspecifika faktorer påverkar ett diversifierat företags val av downsizingmetod i större grad än vad branschspecifika faktorer gör.*

*Hypotes 9: Branschspecifika faktorer påverkar ett specialiserat företags val av downsizingmetod i större grad än vad företagsspecifika faktorer gör.*