

Att vilja men inte kunna

Perspektiv på Facitkrisen

Tom Petersson

De första dagarna i oktober 1971 publicerade flera rikstäckande morgontidningar uppgifter om att Facitkoncernen hade stora ekonomiska svårigheter och inom kort skulle tvingas säga upp tusentals anställda vid företagets anläggningar i Sverige. Facit skulle för första gången på närmare 50 år presentera ett negativt årsresultat. Förlusten för 1971 beräknades uppgå till minst 25 mkr. Inom ett år skulle närmare 2000 av koncernens 10 000 anställda i Sverige ha lämnat företaget. Ett år senare, den 30 oktober 1972, meddelade Facitledningen att ytterligare 2400 anställda skulle avskedas inom kort. Facits långsiktiga överlevnad hade under denna tid alltmer hamnat i fokus för skrivierna kring företaget. Tre dagar senare meddelade styrelseordföranden Gunnar Ericsson att företaget sålts till Electrolux. Huvudägarna, till vilka Ericsson själv hörde, hade inte lyckats vända den negativa utveckling som blivit påtaglig under de två senaste verksamhetsåren. Det var nu dags för en mer solid ägare att ta över det företag som letts av familjen Ericsson i nästan exakt 50 år.

Mytbildningen kring Facit

I centrum för historieskrivningen kring Facit står den dramatiska utvecklingen i början av 1970-talet. Förklaringarna till företagets kris kan delas in i tre huvudgrupper;

1. Företagsledningen i Facit *överraskades* av de japanska företagens intåg på marknaden och den tekniska utvecklingen inom elektroniken, inte minst genom att de var *förblindade* av de tidigare framgångarna.
2. Företagsledningen *ville inte inse* den tekniska utvecklingens konsekvenser för det egna företaget.
3. Företagsledningen *ville/kunde inte agera*, trots en viss medvetenhet om den tekniska utvecklingen. Orsaken till detta skulle framför allt vara en rädsla för att fatta obehagliga beslut, som i sin tur kunde leda till att den egna positionen, i företaget, i lokalsamhället och i det svenska näringslivet, ifrågasattes.

Mytbildningen bygger i första hand på de samtida intervjuer och reportage som publicerades i dags- och affärspress. Med utgångspunkt i resultaten från en ny studie, *I teknikrevolutionens centrum. Företagsledning och utveckling i Facit, 1957-1972*, skall mytbildningen Facit ifrågasättas.



Facitkrisen slogs upp stort i pressen. Facits arkiv

Facit och elektroniken

Under en period i slutet av 1950-talet och början av 1960-talet tillverkade Facit stordatorer för kommersiellt bruk. Man rekryterade en grupp ingenjörer som utifrån amerikanska förebilder hade utvecklat en stordator, som under en kort tid var en av världens snabbaste datorer. En ny elektronikavdelning bildades med säte i Stockholm och representanter för Facit hade ett intensivt samarbete med amerikanska forskningsinstitutioner och företag inom den växande datorbranschen. I början av 1960-talet blev dock konkurrensen från framför allt de amerikanska storföretagen alltför svår och produktionen av datorer lades ned. Facit var ett alltför litet företag för att kunna bära de stora utvecklingskostnaderna. Ändå hade Facits satsning på stordatorer positiva bieffekter. Företagsledningen var nu enig om att en samordning av koncernens resurser inom forskning och produktutveckling måste ske. Elektroniken skulle på sikt helt och hållet omvandla kontorsmaskinbranschen. Frågan var alltså inte *om*, utan *när*, detta skulle ske. En annan vunnen insikt var att Facit omöjligt skulle kunna ta fram elektroniska produkter på egen hand, samarbete med andra producenter var därför helt nödvändigt.



En EDB-central i slutet av 1950-talet. Foto Facits arkiv.

Samarbete med amerikanska och japanska företag

Facit etablerade olika typer av samarbeten med en rad utländska företag, såväl amerikanska, västeuropeiska som japanska företag. I slutet av 1950-talet samarbetade man till exempel med IBM. Men i samband med att IBM etablerade sig på den svenska marknaden för stordatorer, upphörde samarbetet med Facit. I augusti 1960 undertecknades ett samarbetsavtal med Autonetics, ett dotterbolag till North American Aviation med drygt 60 000 anställda. Snart framstod dock också samarbetet med Autonetics som en besvikelse för Facit. Autonetics misslyckades kapitalt med att marknadsföra Facits produkter på den gigantiska amerikanska marknaden. Inte heller det gemensamma utvecklingsarbetet med en ny elektronisk bordskalkylator lyckades. I slutet av 1960-talet lades samarbetet ned. Återigen hade Facitleddningen fått uppleva hur svårhanterlig den tekniska utvecklingen var och hur lång vägen från forskning och produktutveckling till färdig produkt var.



Facits första elektroniska räknemaskin med namnet 1121, tillverkad av japanska Hayakawa. Foto Facits arkiv.

Men redan innan samarbetet med Autonetics definitivt havererade hade Facit också inlett samarbete på annat håll, med ett japanskt företag – Hayakawa, som sedan bytte namn till Sharp. I slutet av 1965 tecknade Facit ett tvåårigt försäljningsavtal med Hayakawa, som var den ledande japanska producenten. Enligt detta avtal erhöll Facit global ensamrätt på försäljningen av en nykonstruerad elektronisk kalkylmaskin. 1400 maskiner hade beställts för leverans under 1966. Men de utlovade leveranserna av elektroniska kalkylmaskiner försenades

kraftigt, och de maskiner som levererades drogs med stora kvalitetsproblem. För Facit framstod det också snart att Hayakawa inte alls tänkte stå fast vid avtalet som gav det svenska företaget ensamrätt på försäljningen av de elektroniska maskinerna. Det var endast en tidsfråga innan det japanska företaget helt skulle sluta leverera maskiner till Facit.

Hayakawa byggde successivt upp egna marknadsorganisationer i land efter land. Varför stod då Facit fast vid samarbetet med Hayakawa? Helt enkelt för att det inte fanns någon annan producent som kunde leverera de kvantiteter som Facit önskade, samtidigt som utvecklingen av de egna elektroniska maskinerna gick långsamt. När Hayakawa i november 1970 meddelade Facit att man, under varumärket Sharp, avsåg att marknadsföra de elektroniska maskinerna också på Facits av tradition så viktiga svenska hemmamarknad, kom det *inte* som en överraskning. Sharps offensiv var framgångsrik och de elektroniska "miniräknarna" erövrade snart marknad efter marknad, inte minst på bekostnad av Facits mekaniska räknare.

Konflikter inom Facits ledning

Facitkoncernen bestod av ett stort antal svenska och utländska dotterbolag, varav de utländska i huvudsak endast var försäljningsbolag. Av de svenska dotterbolagen var tre helt dominerande; Halda – som tillverkade skrivmaskiner, Original-Odhner och Åtvidaberg-Facit, som båda tillverkade en rad varianter av räknemaskiner. År 1966 förvärvades också den ende svenska konkurrenten, Addo, som också tillverkade framför allt elektromekaniska räknemaskiner. Dotterbolagen var av lång tradition mycket självständiga gentemot moderbolaget i Åtvidaberg, och hade inte bara egna forsknings-, utvecklings- och produktionsenheter utan också egna försäljningsorganisationer. Därmed fanns det inom koncernen en lång rad parallella organisatoriska enheter. Från och med slutet av 1950-talet försökte koncernchefen Gunnar Ericsson genomföra en lång rad rationaliseringar och nedbantningar av organisationen, i syfte att minska just förekomsten av parallella enheter inom koncernen. Ericsson stötte dock på starkt motstånd, inte minst från sina dotterbolagschefer som ville skydda sina "egna" bolag. Trots en rad försök under 1960-talet att genomföra rationaliseringar misslyckades Ericsson med detta. Först i samband med att Electrolux köpte bolaget 1972, genomfördes den så länge önskade divisionaliseringen av koncernen.



Addo-chefen Gunnar Agrell. Foto Facits arkiv.

Slutsatser

Mytbildningen kring Facit kan alltså ifrågasättas. Företagsledningen i Facit var mycket väl medveten om den tekniska utvecklingen inom branschen, inte minst tack var försöket att producera egna stordatorer och samarbeten med företag från de två länder som ledde den tekniska utvecklingen, det vill säga USA och Japan. Företagsledningen överraskades således *inte* av den tekniska utvecklingen. Det fanns också en uttalad *vilja* och en rad konkreta försök att hantera de möjligheter och problem

som elektronikens genombrott kunde medföra för Facit. Däremot innebar konflikterna inom Facits ledning och koncernchefen Gunnar Ericssons misslyckande med att övertyga de övriga cheferna inom Facit om behovet av rationaliseringar och omorganisationer, att det helt nödvändiga tekniksiftet från mekanik till elektronik försenades, vilket i sin tur fick ödesdigra konsekvenser för företaget.

Tom Petersson är forskare vid Ekonomisk-historiska institutionen, Uppsala universitet.

Referenser

Petersson T, *I teknikrevolutionens centrum. Företagsledning och utveckling i Facit, 1957-1972*, Uppsala Papers in Financial and Business History, no. 16, Uppsala universitet. 2003.

Åtvidabergs historia. Red. S. Hellström. 1983.