

# Huvudkontoren flyttar ut

PONTUS BRAUNERHJELM (RED.)  
GUNNAR ELIASSON, MAGNUS HALLBERG  
CLIFF PRATTEN, BENGT STYMNE









PER THULIN

# Huvudkontoren flyttar ut

*Om de svenska huvudkontorens betydelse  
för tillväxt och välstånd*

Pontus Braunerhjelm (red.)

Gunnar Eliasson

Magnus Hallberg

Cliff Pratten

Bengt Stymne

SNS Förlag

SNS Förlag  
Box 5629  
114 86 Stockholm  
Tel: 08-507 025 00  
Fax: 08-507 025 25  
E-post: order@sns.se  
Hemsida: www.sns.se

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – är ett fristående nätverk av ledande beslutsfattare i privat och offentlig sektor med engagemang i svensk samhällsutveckling. Syftet är att skapa underlag för rationella beslut i viktiga samhällsfrågor genom forskning och debatt.

SNS bedriver samhällsforskning med forskare från universitet och högskolor i Sverige och utlandet, ger ut böcker på eget förlag, samt arrangerar konferenser, kurser och lokala medlemsmöten. SNS är en allmännyttig ideell förening som finansieras genom medlemsavgifter, forskningsanslag, bokförsäljning och konferensavgifter samt genom årsavgifter från företag, myndigheter och organisationer.

Pontus Braunerhjelm (red.), Gunnar Eliasson,  
Magnus Hallberg, Cliff Pratten, Bengt Stymne  
*Huvudkontoren flyttar ut*

Första upplagan  
Första tryckningen

© 2001 Författarna och SNS Förlag  
Översättning kap. 7: Marianne Kristoffersson  
Omslag och grafisk form: Arne Öström/Ateljén  
Omslagsbild: Ericssons huvudkontor i London. Foto: Lars Åström  
Tryck: Elanders Graphic Systems AB, Angered 2001

ISBN 91-7150-826-0

# Innehåll

|                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Förord                                                                                                                                | 7   |
| 1. Huvudkontorens internationalisering<br><i>Pontus Braunerhjelm</i>                                                                  | 9   |
| 2. Huvudkontorens definition, roll och lokalisering<br><i>Pontus Braunerhjelm</i>                                                     | 28  |
| 3. ”Huvudkontoret är en brevlåda” – den svenska IT-industrin<br><i>Pontus Braunerhjelm</i>                                            | 36  |
| 4. Huvudkontorens roll i hälsoindustrin<br><i>Gunnar Eliasson</i>                                                                     | 51  |
| 5. Var hamnar huvudkontoren i finansföretagen?<br><i>Bengt Stymne</i>                                                                 | 74  |
| 6. Huvudkontor i andra tjänstenäringsar<br><i>Magnus Hallberg</i>                                                                     | 96  |
| 7. Verkstadsindustrin<br><i>Cliff Pratten</i>                                                                                         | 113 |
| 8. Skogsindustrin<br><i>Magnus Hallberg</i>                                                                                           | 132 |
| 9. Huvudkontorens ekonomiska politik<br><i>Pontus Braunerhjelm, Gunnar Eliasson,<br/>Magnus Hallberg, Cliff Pratten, Bengt Stymne</i> | 146 |

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Författarpresentation      | 160 |
| Referensgruppens uttalande | 162 |
| Referenser                 | 166 |
| Noter                      | 170 |

# Förord

SVENSKA FÖRETAG har sedan lång tid tillbaka haft en internationellt spridd produktion.

Ett nytt inslag i internationaliseringsprocessen är att den under 1990-talet har utsträckts till att även omfatta huvudkontor och huvudkontorsfunktioner. Mellan 1997 och 2000 flyttade 47 svenska företag sitt huvudkontor från Sverige, framför allt i samband med fusioner med andra, utländska företag. Emellertid kan noteras att flera företag har valt att förlägga huvudkontoret utanför Sverige utan att någon motsvarande ägarförändring har skett. En viss inflyttning av huvudkontor till Sverige har också ägt rum, företrädesvis vad gäller mindre företag och på underkoncerns- eller dotterbolagsnivå.

Frågan är om lokaliseringen av huvudkontoret spelar någon roll för ekonomins dynamik och tillväxt. Om så är fallet, vilka drivkrafter styr huvudkontorens lokalisering och hur kan den ekonomiska politiken påverka huvudkontorens lokalisering? Särskild uppmärksamhet ägnas i vilken mån huvudkontoren blivit mer sårbara för en ökad rörlighet i kompetensbaser (välutbildade människor) och hur modern kommunikationsteknik påverkar huvudkontorens organisation.

I studien, som baseras på omfattande intervjuer med företrädare för sex olika branscher, konstateras att huvudkontoren är viktiga kunskapsnoder i en tillväxtorienterad ekonomi. För karriärinriktade individer utgör ofta huvudkontoret slutmålet och dessutom har huvudkontor viktiga länkar till andra kunskapsintensiva sektorer i samhället. Drivkrafterna vad gäller lokalisering av huvudkontor skiljer sig åt mellan mogna, mer kapitaltunga branscher, och nya högteknologiska verksamheter. Skatternas struktur och nivå skär dock genom samtliga branscher, men också finansmarknader, livsmiljö och vikten av att vara i teknikens epicentrum styr lokaliseringen av huvudkontor.

Med utgångspunkt i de resultat som framkommer ur intervjuerna rekommenderas en rad ekonomisk-politiska åtgärder. Författarna påpekar att Sverige, med sin tradition av stora multinationella företag,

borde ha utmärkta förutsättningar att skapa ett eller flera huvudkontorskluster.

Studien har genomförts av docent Pontus Braunerhjelm, SNS, professor Gunnar Eliasson, Kungliga Tekniska Högskolan, civ.ek. och fil.kand. Magnus Hallberg, professor Bengt Stymne, Handelshögskolan i Stockholm och professor Cliff Pratten, Cambridge University. Per Thulin, SNS, har bidragit med värdefull assistens under arbetets gång. Finansiellt stöd har i första hand erhållits från SIAR:s forskningsstiftelse. Vi vill också tacka de intervjuade företagen, utan deras medverkan hade studien inte kunnat genomföras. Under projektets gång har forskarna haft en konstruktiv dialog med en referensgrupp som letts av Olof Lund (TietoEnator). Författarna gemensamt står bakom de slutsatser och rekommendationer som presenteras i studien, SNS som organisation tar inte ställning till innehållet.

*Pontus Braunerhjelm*

## KAPITEL I

# Huvudkontorens internationalisering

PONTUS BRAUNERHJELM

I JANUARI ÅR 2001 informerade utbildningsföretaget EF om att huvudkontoret kommer att flyttas från Stockholm till Boston. Några månader tidigare flyttade bioteknikföretaget Oxigene sitt huvudkontor, även i detta fall till USA. Båda dessa företag karaktäriseras av att de är snabbväxande och sysslar med avancerad verksamhet som bygger på tillgång till kompetens. I EF:s fall uppges skälet också vara att en utlandslokalisering är nödvändig för att kunna rekrytera chefer i internationell toppklass.

Dessa två företag är ytterligare ett par i en lång rad av svenska företag som beslutat sig för att förlägga huvudkontoret utomlands. Sedan 1997 har 47 svenska företag utlokaliserat sina huvudkontor. Ofta handlar det om stora och internationellt välkända svenska multinationella företag med en lång tradition i Sverige och omfattande länkar till andra delar av svenskt näringsliv (ett urval av dessa visas i tabell 1.1). Detta har väckt berättigad uppmärksamhet och föranlett en diskussion kring skälen till huvudkontorsflytten och dess effekter på lite längre sikt. Varumärken, som sedan flera generationer tillbaka är rotade som svenska och som övergått i utländsk ägo, ger inte alltid upphov till en saklig analys. Tidvis har tonläget i diskussionen varit uppskruvat, åsikterna har varierat från att detta är förödande för svensk ekonomi till att huvudkontorets lokalisering saknar betydelse.

Detta är precis den fråga som vi ställer oss i denna bok. Spelar

**Tabell 1.1. Exempel på svenska företag som förvärvats av utländska företag under 1990-talet**

| <b>Företag</b>    | <b>Köpare (land)</b>             |
|-------------------|----------------------------------|
| Abba Seafood      | Orkla (N)                        |
| Aftonbladet       | Schibsted (N)                    |
| AGA               | Linde (D)                        |
| Alfred Berg       | ABN Amro Bank N.V. (NL)          |
| Arla              | MD Foods (DK)                    |
| Astra             | Zeneca (UK)                      |
| ASG               | Deutsche Post (D)                |
| Autoliv**         | Morton (USA, S)                  |
| Avesta Sheffield  | British Steel (UK)               |
| Carnegie          | Singer och Friedländer (D)       |
| EF *              |                                  |
| Enator            | Tieto (FIN)                      |
| Ericsson*         |                                  |
| Esab              | Charters (UK)                    |
| Esselte*          |                                  |
| Freia-Marabou     | Kraft (USA)                      |
| Fritidsresor      | Thomson (UK)                     |
| Hasselblad        | UBS/Cinven (CH)                  |
| Hägglunds         | Alvis (UK)                       |
| Icon Medialab*    |                                  |
| Kockums           | HDW (D)                          |
| Malmö Aviation    | Braathens (N)                    |
| Nobel Industrier  | Akzo (NL)                        |
| Nordea**          | Merita (FIN, S)                  |
| OK Petroleum      | Al-Amoudi (SA)                   |
| Oxigene*          |                                  |
| Pharmacia         | Upjohn (USA)                     |
| Peak Performance  | Carli Gry (DK)                   |
| Pressbyrå         | Small Shops (USA)                |
| Pripps            | Orkla (N)                        |
| Procordia         | Orkla (N)                        |
| Programator       | Cap Gemini (F)                   |
| Svenska Dagbladet | Schibsted (N)                    |
| Saab              | GM (USA), British Aerospace (UK) |
| Securitas*        |                                  |
| Silja Line        | Sea Container (USA)              |
| Swebus            | Stagecoach (UK)                  |
| Stora             | Enso (FIN, UK)                   |
| Tarkett           | CWB (UK)                         |
| Transwede         | Braathens (N)                    |
| Wasabröd          | Sandoz (CH)                      |
| Volvo PV          | Ford (USA)                       |

\* Huvudkontor, eller betydande del av huvudkontor, som flyttat till utlandet utan att det förvärvats eller fusionerats med utländskt bolag.

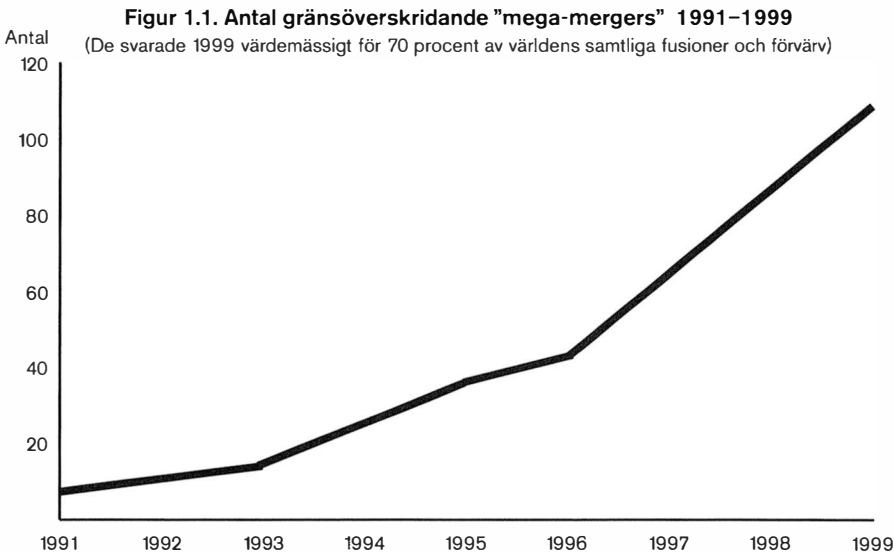
\*\* Företag som flyttat tillbaka huvudkontoret eller betydande del av huvudkontoret till Sverige.

egentligen ägande och huvudkontoret påverkar någon roll? Om så är fallet, vilka krafter bestämmer var huvudkontoret hamnar? Med dagens nästan ögonblickliga tillgång till information och medarbetare som alltid kan nås via mobiltelefoner och datorer, är kanske huvudkontorets geografiska lokalisering irrelevant. Flyttar ett företag sitt huvudkontor får man utgå från att detta skett med företagets bästa för ögonen, och följaktligen bör det också gynna företagets verksamheter i Sverige. En alternativ hypotes är att en flytt av huvudkontor utgör den främsta indikationen på att något är fel i den förda politiken, företagen "tvingas" ut ur Sverige. Med sin historia av många och framgångsrika storföretag borde Sverige ha utvecklat ett slags komparativ fördel när det gäller huvudkontorsverksamhet.

Vad gäller frågan om huvudkontorets påverkar den ekonomiska aktiviteten och dynamiken, vill vi av skäl som vi kommer att redogöra närmare för längre fram i boken entydigt hävda att så är fallet. Framför allt därför att kompetens och kunskapsintensiva verksamheter koncentreras i och kring huvudkontoret. Om, som modern nationalekonomi hävdar, tillväxtens kärna består i just ackumulering av kunskap, utgör huvudkontoret en viktig ingrediens i denna process.

Att en utflyttning av huvudkontor kan leda till en gradvis avlövnings av kompetensintensiva verksamheter stöds också av anekdotiska be-lägg. I Västerås sägs en betydande förändring ha ägt rum under 1990-talet, där den senaste fasen i denna utveckling innebär att chefen för ABB Sverige har ersatts med en Sverigeansvarig med Zürich i Schweiz som bas. Samtidigt tunnas det svenska inflytandet ut på huvudkontoret i Zürich. Visserligen är koncernchefen fortfarande svensk, men andelen svenskar i chefsposition uppges ha minskat från 50 procent vid tidpunkten just efter fusionen, till ca 20 procent idag. Företaget frikopplas alltmer från sin svenska rötter. När Pharmacia gick ihop med Upjohn blev det likaså upptakten till en rask nedmontering av Sverige-baserade verksamheter

Huvudkontorens mobilitet aktualiseras av den internationella omstruktureringsprocess som vi för närvarande är mitt inne i och som drivs på av avregleringar, minskade handelshinder och framstegen inom informations- och kommunikationsteknikerna. En dominerande kraft i denna omstrukturering är de gränsöverskridande investeringarna som ökat markant under det senaste decenniet (figur 1.1). I samband med dessa ofta mycket omfattande fusioner och förvärv skärsåddas lokalise-



Anm: En "mega-merger" definieras som en fusion där värdet överstiger 10 miljarder kronor.  
Källa: UN (2000).

ringen av företagets olika enheter och verksamheter, för att exploatera synergieffekter och uppnå kostnadseffektiva strukturer. Denna omorganisation inkluderar även huvudkontorsverksamhet.

Men det är inte bara i samband med fusioner och förvärv som lokalisering av huvudkontoret aktualiseras. Länder skiljer sig åt vad gäller tillgång på kompetens, kundunderlag, finansmarknader samt skatternas nivå och utformning, vilket också påverkar huvudkontorets lokalisering. Vikten av att vara lokaliserad i det ursprungliga hemlandet minskar när den överväldigande delen av produktion och försäljning finns utomlands, samtidigt som framstegen i informationsteknik underlättar kommunikation, samordning och övervakning av geografiskt skilda verksamheter.

I Sverige har vi under de senaste decennierna sett hur allt fler svenska företags huvudkontor centrerats kring storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö, medan mycket av tillverkningen fortfarande finns kvar i mindre och mellanstora städer. Har de svenska storstädernas centralitet blivit för liten i en internationaliserad värld? Är Boston, London, Frankfurt och Zürich nästa etapp i den utvecklingen? Eller

har globaliseringen utsatt Sverige för en större institutionell konkurrens där skillnader mellan länder avseende kompetensförsörjning, skattenivåer och skattestruktur föranleder en omlokalisering av huvudkontor?

Dessa frågor ska vi försöka besvara i denna bok. Den är en fördjupning och vidareutveckling av de resultat som presenterades i dels ISA:s årsbok 1999 (ISA, 1999), dels Braunerhjelm och Lindquist (1999).<sup>1</sup> I dessa tidigare studier tydde resultaten främst på att ett lågt förtroende för den svenska ekonomiska politiken, närhetsfaktorer och skatter drev på utflyttningen av huvudkontor, liksom samgående med utländska företag eller det faktum att det svenska företaget förvärvades av ett utländskt företag.

Huvudkontorsfrågan är komplex. Det finns inte möjlighet att belysa alla de aspekter som kan kopplas till huvudkontorets lokalisering. Exempelvis faller olika associationsrättsliga frågor kring dess lokalisering, liksom i vilken mån en inflyttning av huvudkontor påverkar konkurrens och produktivitet, utanför ramen för denna studie.

Vi fokuserar dels på sårbarheten hos svenska företag för en ökad rörlighet och internationalisering av arbetsmarknaden för högutbildade individer, dels på huvudkontorens spridningseffekter och hur en utflyttning av huvudkontor slår på andra delar av den svenska ekonomin. I en färsk rapport baserad på en enkät till 500 större företag i Amerika, Asien och Europa framkommer att företagsledningarna anser att "konkurrens om talanger" är deras största problem, särskilt i Europa.<sup>2</sup>

För att belysa dessa frågor har vi genomfört djupintervjuer med företag inom sex brett definierade branscher: IT-, finans- och hälsobranscherna, andra tjänstebanscher samt verkstads- och skogsindustrierna. Branscherna representerar traditionella svenska verksamheter som läkemedel, skog och verkstad men också helt nya, här representerade av IT, bioteknik och delar av tjänstebanschen. Inom respektive bransch/industri har intervjuer genomförts med fyra till sex företag under perioden juni 2000 till och med januari 2001. Ambitionen har varit att på varje företag intervjua koncernchefen eller annan person i koncernledningen, en styrelseledamot i företaget samt ytterligare en chefsperson på underkoncerns- eller dotterbolagsnivå. I de allra flesta fall har den ambitionen kunnat förverkligas. Ibland har styrelseledamoten inte velat uttala sig om det "egna" företaget. Vi har då vänt oss

till styrelseledamöter i andra företag för att också få ägarnas bild av huvudkontorsfrågan. I några fall har företagen varit så små att koncernchef och ägare har varit densamme, och ibland har företagen inte haft några dotterbolag eller underkoncerner.

Skälet till att vi valde att genomföra intervjuerna på tre olika nivåer – ägare, koncernledning, och underkoncernledning – var att vi ville studera om drivkrafterna skiljer sig mellan dessa grupper i ett företag. Det har hävdats att flytten av huvudkontor främst sker på nivån under koncernhuvudkontoret, det vill säga på underkoncerns-, dotterbolags- eller divisionsnivå. Samtidigt är det praktiskt taget uteslutande omlokalisering av huvudkontor på koncernnivå som väcker uppmärksamhet i massmedia.

Boken är disponerad på följande sätt. Vi inleder med att kortfattat beskriva omfattningen av huvudkontorens utflyttning, diskutera huvudkontorets roll och definition, samt vilka faktorer som förefaller vara avgörande för huvudkontorets lokalisering. Detta ger en inramning till de branschanalyser som vi presenterar i de följande kapitlen. Varje kapitel kan läsas fristående men för att få en helhetsbild rekommenderas läsaren att ta del av samtliga kapitel. Vår utgångspunkt i analysen är inte de enskilda företagen utan snarare de förklaringsfaktorer som karaktäriserar respektive bransch, och i vilken mån förklaringsfaktorerna skär genom flera eller samtliga branscher. Ibland kan skillnader mellan företag inom respektive bransch, till exempel mellan små och stora företag eller mellan mer forskningsintensiva företag och mer produktionsinriktade, vara gemensamma för flera eller alla branscher. De företag som deltagit i intervjuerna presenteras i respektive kapitel.

Avslutningsvis diskuteras konkreta ekonomisk-politiska förslag till hur Sverige ska kunna attrahera och behålla huvudkontorsverksamhet. Flera undersökningar, baserade på olika typer av subjektiva kriterier, konstaterar att Sverige, kanske Stockholm i synnerhet, upplevs som attraktivt av utlänningar och rankas högt när det gäller livs- och arbetsmiljö. Utgångspunkten borde därför vara att det finns goda förutsättningar för ett ökat inflöde av utländsk kompetens och huvudkontorsetableringar på koncernnivå. Å andra sidan placerar sig Sverige lika ofta långt ned i rankingen när det gäller etablering av företag, även om situationen förbättrats under senare år.<sup>3</sup> Detta indikerar att det finns ett utrymme för en aktiv ekonomisk politik i syfte att stimulera en ökad inflyttning av huvudkontor och att behålla dem som finns i Sverige idag.

## Är huvudkontoren viktiga?

Förutsättningen för att ovan berörda frågeställningar ska ha någon relevans är att lokaliseringen av huvudkontor har några slags samhällsekonomiska konsekvenser. Vi hävdar att så är fallet, framför allt på grund av kunskapsintensiteten i och kring huvudkontoret.<sup>4</sup> För *det första* är huvudkontoret ett kompetenscentrum där strategiska beslut tas med ofta långtgående konsekvenser för den operativa verksamheten i företaget. Närhet ger bättre och mer frekvent information om lokala verksamheter och förutsättningar. För *det andra* har huvudkontoret betydande länkar till andra, ofta avancerade, tjänstesektorer på den ort där huvudkontoret är beläget. Interaktionen mellan krävande beställare (huvudkontoret) och avancerade leverantörer är i sig en kunskapsstrande process som visat sig vara viktig för att utveckla nya varor och nya tjänster. För *det tredje* ses huvudkontoret i regel som en slutdestination i karriären, det är prestigefyllt att arbeta på huvudkontoret. Huvudkontoret utgör "filtret" som ser till att de mest begåvade talangerna når positioner inom concernledningen.<sup>5</sup> För *det fjärde* har huvudkontorets lokalisering betydelse för skatteintäkter, men ställer också krav på skattesystemets struktur och nivå.

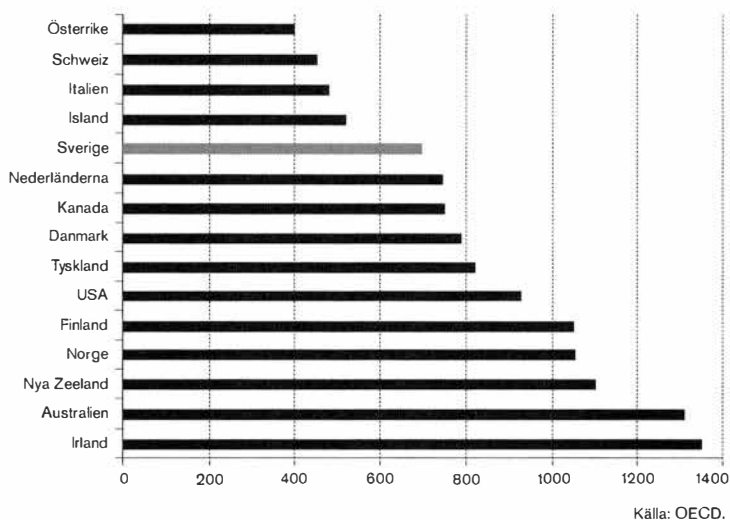
På vilken grund vilar dess påståenden? Vi ska i det följande granska dessa faktorer närmare, samt visa hur Sverige positionerar sig i förhållande till andra länder när det gäller kompetensförsörjning och skatteinivå.

### *Kompetens*

Sverige har under flera år haft ett generellt kompetensförsörjningsproblem. Personer med universitetsutbildning, särskilt naturvetenskaplig eller teknisk, är förhållandevis få i Sverige (figur 1.2). Företagen inom de flesta branscher uppger också att de har svårt att rekrytera kvalificerad arbetskraft, svårigheter som bedöms komma att öka under den närmaste femårsperioden. Notera också att flertalet branscher, särskilt IT-branschen, uppger att ett ökat utbud av kvalificerad arbetskraft är nödvändigt om investeringarna ska öka. Bristen på kompetens anses också leda till att verksamhet i högre grad kommer att lokaliseras utanför Sverige (Nutek 2000).

Huvudkontoren är företagens strategiska beslutscentraler. Här dras de övergripande riktlinjerna för verksamheten upp och här fattas lång-

**Figur 1.2. Naturvetare och tekniker, 1997**  
Antal personer per 100 000 i arbetskraften, 25-64 år



siktiga, ofta irreversibla beslut. Dessa beslut berör bland annat investeringar, avknoppningar, fusioner och förvärv. I huvudkontoren skolas också svenska företagsledare i internationellt företagande, varav många så småningom hamnar på andra och mindre företag i Sverige. Ericsson har till exempel varit en veritabel plantskola för företagsledare.

En utflyttning av svenska huvudkontor riskerar därför att leda till en utarmning av det svenska humankapitalet genom att personal flyttar med huvudkontoret och efterfrågan på avancerade tjänster förskjuts till andra marknader. Detta brukar betecknas som *brain-drain*, det vill säga en region eller ett land dräneras på kompetens. I beräkningar baserade på företagens flyttplaner 1999, visas att detta kan leda till att ca 25 000 personer lämnar Sverige under en treårsperiod.<sup>6</sup> Om vi utgår från att merparten av dessa tillhör toppskiktet inom svensk företagsledning finns all anledning att räkna med negativa konsekvenser av en sådan exodus av kompetens. Om man jämför med till exempel forskning, skulle en förlust på ca 8 000 personer per år närmast vara ett dräpslag mot verksamheten. Sverige uppskattas dessutom vara bland de länder som har störst problem med *brain-drain* (tabell 1.2). I det sammanhanget utgör huvudkontorens flyttbeslut en viktig signaleffekt.

**Tabell 1.2. Benägenhet att utvandra, 2000**

|                | Rank |                | Rank      |
|----------------|------|----------------|-----------|
| USA            | 1    | Frankrike      | 24        |
| Norge          | 2    | Singapore      | 25        |
| Chile          | 3    | Italien        | 26        |
| Nederländerna  | 4    | Mexiko         | 27        |
| Spanien        | 5    | Hongkong       | 28        |
| Tyskland       | 6    | Ungern         | 29        |
| Irland         | 7    | Korea          | 30        |
| Luxemburg      | 8    | Polen          | 31        |
| Japan          | 9    | Malaysia       | 32        |
| Schweiz        | 10   | Taiwan         | 33        |
| Österrike      | 11   | Grekland       | 34        |
| Slovenien      | 12   | Turkiet        | 35        |
| Storbritannien | 13   | Argentina      | 36        |
| Thailand       | 14   | Indonesien     | 37        |
| Finland        | 15   | <b>Sverige</b> | <b>38</b> |
| Danmark        | 16   | Kanada         | 39        |
| Tjeckien       | 17   | Kina           | 40        |
| Australia      | 18   | Nya Zeeland    | 41        |
| Island         | 19   | Indien         | 42        |
| Portugal       | 20   | Venezuela      | 43        |
| Israel         | 21   | Filipinerna    | 44        |
| Belgien        | 22   | Ryssland       | 45        |
| Brasilien      | 23   | Colombia       | 46        |
|                |      | Sydafrika      | 47        |

Anm. Baserad på intervjuer och tillgänglig statistik i respektive land. USA har minst problem med *brain-drain*, Sydafrika störst.

Källa: IMD, The World Competitiveness Yearbook, 2000.

Men följderna av en utflyttning behöver inte vara negativa. I den mån det leder till en återflytt till Sverige, där dessa individer berikats med nya erfarenheter och förstärkta kunskaper under "exilen", kan det förväntas att den rådande kompetensstrukturen i Sverige förstärks, det vill säga att en *brain-gain* uppstår. Flera exempel på betydande brain-gain finns från andra länder, främst bland dessa är kanske Irland.

### *Spridningseffekter*

Som nämnts ovan kan det på ett övergripande plan förväntas att en huvudkontorslokalisering är förenad med betydande spridningseffekter till andra delar av samhället. Främst sker detta genom utveckling av spetskompetens, efterfrågan på kvalificerade tjänster och samarbete med viktiga leverantörer, strategiska investeringar, lokalisering av produktion och FoU. Betyder det något att strategiska beslut – som tas på huvudkontorsnivå – plötsligt sker utanför Sverige? Finns det andra viktiga samhällslänkar mellan huvudkontor och kulturliv, utbildningsväsen och finanssektorn? Vilken betydelse har huvudkontoren som utbildningsinstanser av företagsledare på toppnivå i näringslivet?

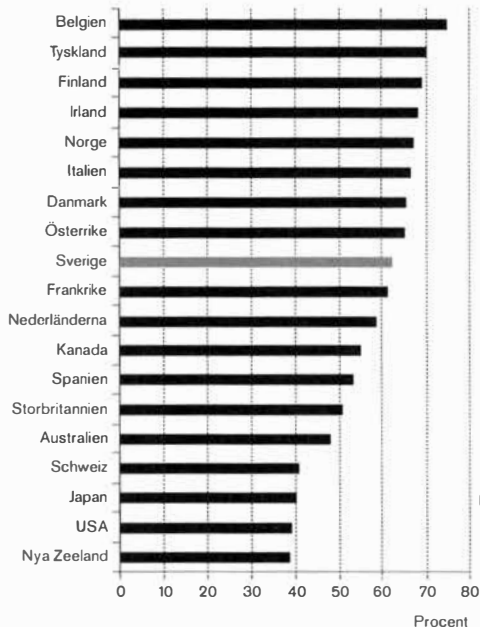
Att huvudkontor har betydelse för tjänstesektorer har visats i tidigare studier. Till största delen riktas dessa inköp mot Sverigebaserade företag (ca 70 procent av totala inköp, resten importeras). Det gäller särskilt inköp av tjänster kopplade till informationsteknik (IT), följt av marknadsförings-, juridik- och FoU-tjänster. Det handlar alltså om avancerade tjänster som ofta kräver specialistkompens hos såväl köparen som leverantören. Men också förhållandevis enkla tjänster, som hotell, städning m.m., utgör en stor kostnadspost och uppköps praktiskt taget uteslutande från lokala leverantörer.<sup>7</sup>

### *Skatter*

Huvudkontoren och skatter är förenade genom främst två kanaler: domicilet (företagets säte) och humankapitalet. Domicilet avgör var företaget/koncernen är skattepliktigt. Huvudkontoren anställer också högutbildad och välavlönad arbetskraft. Det innebär dels att den arbetskraften kommer att beskattas där huvudkontoret finns, dels att huvudkontorets lokalisering kan påverkas av länders skattenivåer och skattestruktur.

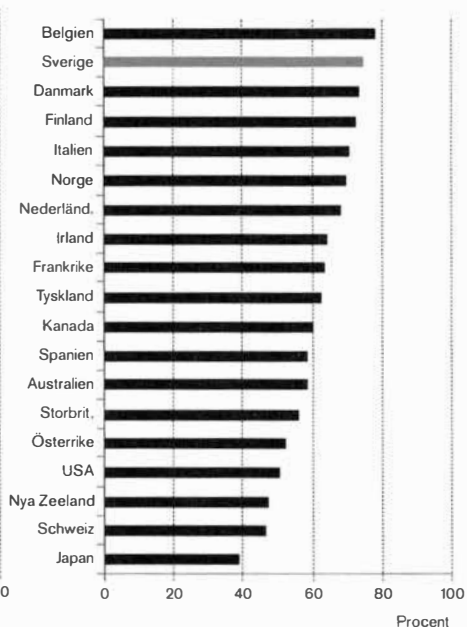
Generellt kan sägas att det svenska skattesystemet karaktäriseras av en låg företagsbeskattning medan individer och personliga förmögenheter beskattas relativt hårt. För individer är skattenivåerna höga i ett internationellt perspektiv och skattekilarna betydande redan på förhållandevis normala inkomstnivåer (figur 1.3 a–c). Samtidigt finns det inte något annat land som har en så sammanpressad inkomststruktur som Sverige (figur 1.4), bland annat indikerat av en med internationella mått mätt låg ersättning till svenska direktörer i relation till den ge-

**Figur 1.3a. Skatteklar  
för arbetare, 1998**



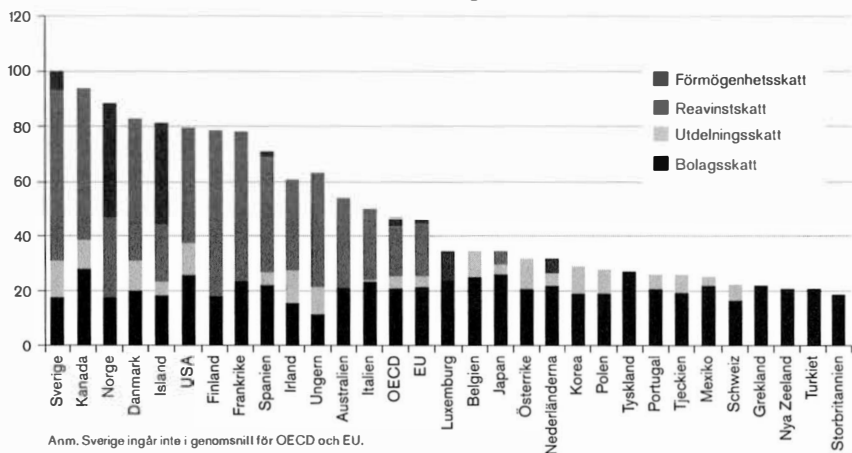
Källa: SAF 2000.

**Figur 1.3b. Skatteklar  
för höginkomsttagare, 1998**



Källa: SAF 2000.

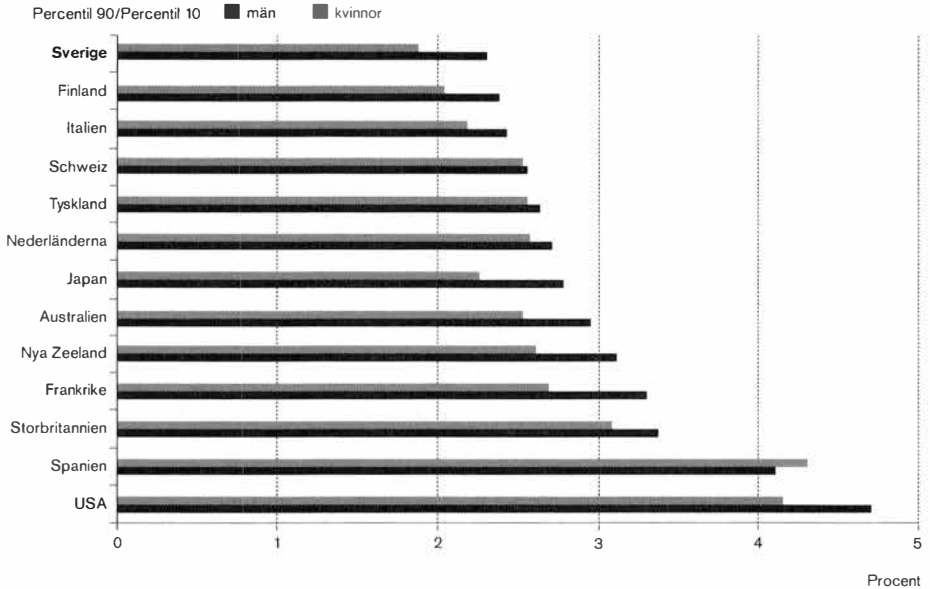
**Figur 1.3c. Totala ägarskatten i OECD-länderna, år 1999,  
index Sverige = 100**



Anm. Sverige ingår inte i genomsnitt för OECD och EU.

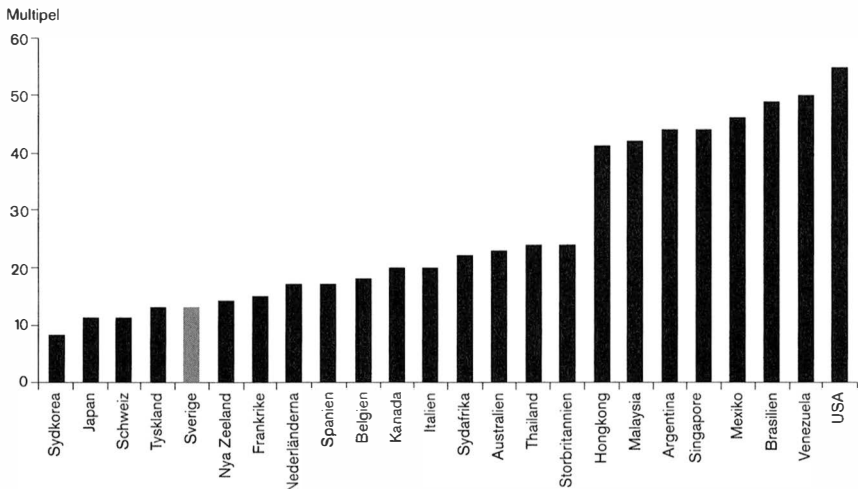
Källa: Aktiespararna.

**Figur 1.4. Lönespridning före skatt, 1995**



Källa: OECD, 1995.

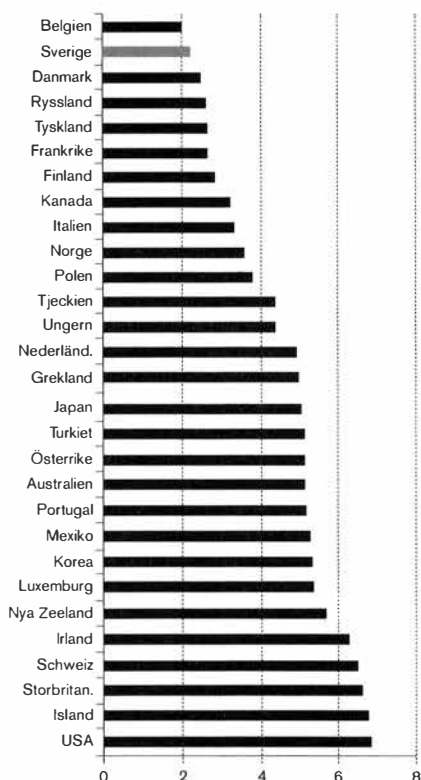
**Figur 1.5. VD-lön i förhållande till genomsnittlig industriarbetarlön, 1999**



Anm.: I USA är den genomsnittliga VD-lönen 475 gånger så stor som den genomsnittliga industriarbetarlönen.

Källa: The Economist, 30 september 2000.

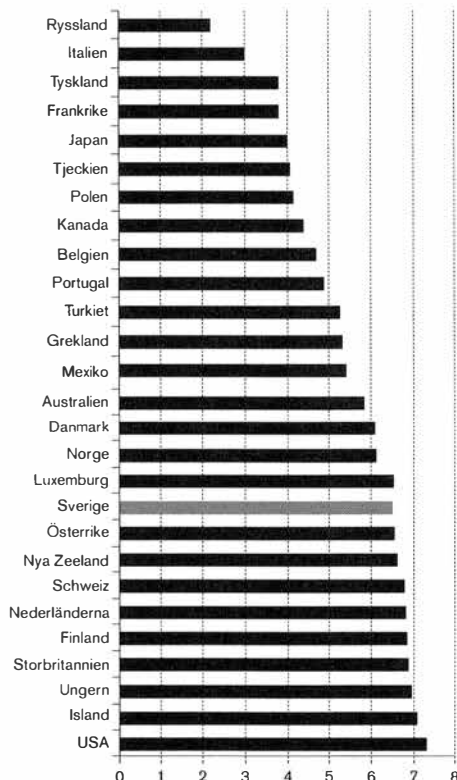
**Figur 1.6a. Bedömning av skatternas effekt på arbetsutbudet, 2000**



Anm. Effektiva individuella skatter efter avdrag (för en exakt definition se The World Competitiveness Yearbook 2000). Ju lägre siffra, desto större negativ effekt på arbetsutbudet.

Källa: IMD, The World Competitiveness Yearbook, 2000.

**Figur 1.6b. Bedömning av skatternas effekt på företagande, 2000**



Anm. Effektiva skatter efter avdrag (för en exakt definition se The World Competitiveness Yearbook 2000). Ju lägre siffra, desto större negativ effekt på företagandet.

Källa: IMD, The World Competitiveness Yearbook, 2000.

nomsnittliga arbetstagarens lön (figur 1.5). Övergripande bedöms dessa strukturella skevheter kunna leda till stora negativa effekter på särskilt arbetskraftsutbudet och i viss mån på företagandet (figur 1.6a och 1.6b).

Frågan är inte hur dessa skillnader i beskattningen har påverkat rörligheten hos individer med en internationellt gångbar kompetens, utan vilken risk så stora avvikelser innebär på lite sikt. Hur känsliga är företagen för en eventuellt ökad rörlighet hos personer som kan förväntas

ha den spetskompetens som behövs i företagets strategiska beslutsenhet, det vill säga huvudkontoret? Hur ska man kunna anställa utländsk arbetskraft med rådande skillnader i skatter och arbetskraftskostnader?

Riksskatteverket konstaterade nyligen att den tilltagande rörligheten i de svenska skattebaserna riskerar att leda till ett skattebortfall på upp till 100 miljarder kronor. Rörligheten bedöms vara störst hos företag och välutbildad arbetskraft. Det är väl känt att lågutbildad arbetskraft ofta har en lägre rörlighet. Schablonmässigt brukar de minst rörliga skattebaserna betecknas med de tre F:n – Fattiga, Föda och Fastigheter. En ökad rörlighet bland höginkomsttagare och företag kan därför leda till betydande välfärds- och fördelningspolitiska effekter.<sup>8</sup>

Riksskatteverkets siffror bör tolkas som en varningssignal, de första tecknen på skattebasernas allt större rörlighet och känslighet för skillnader i beskattning. Att politikerna uppmärksammat detta märks främst av att socialdemokratiska regimer medverkat till att skapa ett nytt skattefrälse, något som inte skett i svensk politik sedan Alsnö stadga 1279. Då beviljades vissa släkter skattefrihet av Magnus Ladulås, i utbyte mot att man ställde resurser till kungens förfogande i händelse av krig. På 1990-talet krävs ingen motprestation av de 17 familjer som beviljats befrielse från förmögenhetsskatt.

Sammanfattningsvis kan konstateras att det finns god grund för antagandet att huvudkontoren är viktiga i en kunskapsuppyggnad som ibland är lokal men som också kan sträcka sig över hela landet genom olika spridningskanaler, att de genererar skatteintäkter men är känsliga för skatternas struktur och nivå, samt att huvudkontoren har betydande länkar till andra – ofta avancerade – tjänstesektorer. Dessa faktorer tenderar att interagera och förstärka varandra, vilket innebär att det är lätt att hamna i en ond cirkel där till exempel huvudkontor flyttar på grund av brist på kompetens eller skatter, vilket leder till att andra tjänsteföretag flyttar med sina uppdragsgivare, vilket i sin tur urholkar skattebaserna och riskerar att leda till ett högre skattetryck för de orörliga skattebaserna osv. På goda grunder kan man följaktligen utgå från att huvudkontoren har positiva effekter i form av kunskapsalstring, skatteintäkter och länkar till andra sektorer. Därför är det viktigt att föra en politik som inte försvårar huvudkontorsverksamhet i Sverige jämfört med andra länder.

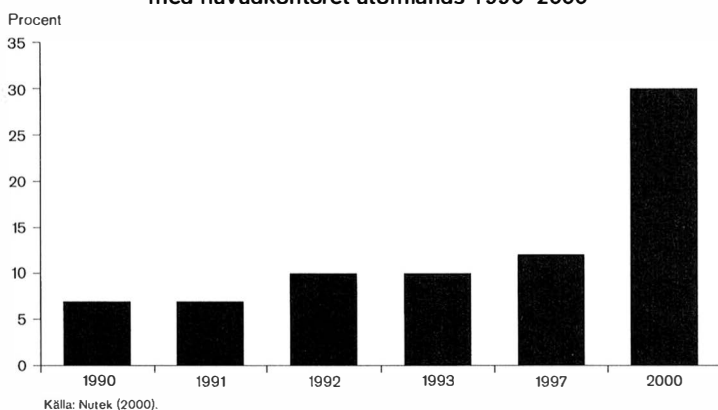
## Några bakgrundsfakta

Tidvis råder diskussion om huruvida det över huvud taget pågår en utlokalisering av huvudkontor från Sverige. Innan vi ger oss in på den mer framåtblickande analysen redovisar vi därför omfattningen av den omlokalisering av huvudkontor som tidigare skett.

Vi börjar med att gå tillbaka drygt tio år i tiden och ser vad som har hänt med de då 50 största företagen i Sverige. Av dessa har idag 20 procent (10 företag) sina huvudkontor, eller betydande delar av huvudkontoret, utanför Sverige. I åtta fall kan förändringen härledas till fusioner med (eller förvärv av) utländska företag (Asea, Stora, Procordia, Nobel, Aga, Pharmacia, Astra och Volvo), medan de två övriga har beslutat att flytta av andra skäl (Ericsson och Esselte). Övriga 40 företags huvudkontor är fortfarande kvar i Sverige och bland de utflyttade företagen har flertalet behållit huvudkontor på underkoncernsnivå i Sverige.

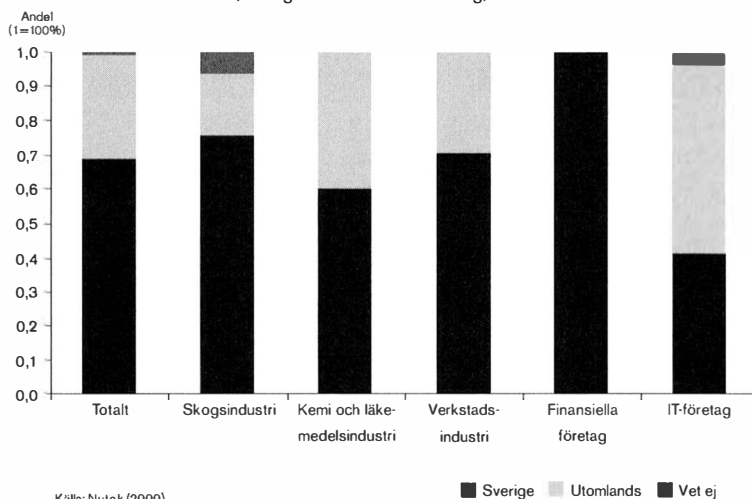
I en nyligen publicerad Nutekstudie om näringsklimatet visas hur svenska företags huvudkontor omlokalisats sedan 1990 (Nutek 2000). Studien baseras på en enkätintervju med 250 företag som anses utgöra ett representativt urval av de 400 största företagen som årligen presenteras av Veckans Affärer.<sup>9</sup> Mellan 1990 och 1997, då ca 12 procent av företagen hade huvudkontoret utomlands (det vill säga 30 stycken), var utvecklingen tämligen odramatisk (figur 1.7). Samtidigt uppgav företagen 1997 att 20 procent av huvudkontoren skulle ligga utomlands inom fem år, det vill säga ytterligare 50 företag.

**Figur 1.7. Procentuell andel av Sveriges 250 största företag med huvudkontoret utomlands 1990–2000**



**Figur 1.8. Huvudkontorets lokalisering i Sverige och utomlands, totalt och branschvis fördelat, 2000**

(Sveriges 250 största företag)



Det faktiska utfallet tre år senare visar att ytterligare 45 företag flyttat huvudkontoret utomlands. På tre år skedde följaktligen en utflyttning med 15 huvudkontor per år, vilket överensstämmer med de planer företagen uppgav 1997. Uppenbarligen överväger företagen seriöst var huvudkontoren ska förläggas och det är svårt att avfärda detta som "vapenskrammel" för att tillskansa sig bättre villkor i Sverige.

Nutek redovisar också den branschvisa fördelningen av huvudkontorens lokalisering. Det kan noteras att IT-branschen har störst andel huvudkontor utomlands, följd av läkemedels- och kemibranscherna samt verkstadsindustrin (figur 1.8). Inget av de företag som ingick i finanssektorn rapporterade att huvudkontoret fanns utanför Sverige. Också skogsindustrin är förhållandevis Sverigebaserad.<sup>10</sup> Fördelat på företagsstorlek finner man att det är de relativt små företagen som främst har huvudkontoret utomlands. Det indikerar att det är de nya och förhållandevis lättflyktiga företagen – till exempel inom IT – som valt att lokalisera sina huvudkontor utanför Sverige. Det antyder också att det är de mest humankapitalintensiva företagen – dock inte alltid de största (till exempel IT och biomedicin/bioteknik) – som väljer att lokalisera huvudkontoret utanför Sverige.

För den närmaste femårsperioden uppges i Nutekrapporten att endast 9 procent av de svenska företagen planerar att utlokalisera huvudkontoren, medan inget av de utlandsägda förväntade sig att huvudkontoret kommer att lokaliseras från utlandet till Sverige.<sup>11</sup>

### *Huvudkontoren skiljer sig åt*

Ibland lyfts motargumentet fram att än fler huvudkontor och huvudkontorsverksamhet flyttar till Sverige. Detta kan ske på två sätt: dels genom att svenska företag förvärvar företag i utlandet och lyfter in huvudkontorsverksamhet i redan befintliga svenska huvudkontor, dels genom att utländska företag köper svenska företag och förlägger huvudkontoret till Sverige. Notera att i det förstnämnda fallet innebär en försäljning av ett svenskt företag till utlandet också att dessa ”inlyfta” huvudkontorsverksamheter försvinner från Sverige. I det andra fallet sker inget nettotillskott av huvudkontor till Sverige, däremot kan huvudkontoret expandera.<sup>12</sup> Det är dock ytterst sällsynt att koncernhuvudkontoret förläggs till Sverige vid ett utländskt förvärv eller en fusion, i bästa fall handlar det om att ett region- eller underkoncernshuvudkontor blir kvar i Sverige.

Samtidigt är det inte antalet in- eller utflyttade huvudkontor som är den kritiska faktorn utan vad som finns i dessa huvudkontor, det vill säga verksamheter, individer och länkar till andra sektorer. Det är följaktligen avgörande att klarlägga vilken typ av huvudkontor som förläggs till Sverige och vilka vi förlorar. Skillnaden mellan ett storföretag som till exempel AstraZeneca och ett mindre regionhuvudkontor är himmelsvid i termer av kompetens och betydande länkar till andra sektorer i samhället. Likaså är det stor skillnad om Microsoft etablerar ett utvecklingskontor i Kista jämfört med om Perrier förlägger ett försäljningskontor till Sverige. En betydande andel av de inflyttade huvudkontoren förefaller vara av den sistnämnda sorten. Brister i statistiken gör dock att vi inte har en exakt bild av karaktären på de inflyttade huvudkontoren på nivån under koncernhuvudkontoret.

### *Företagsförvärv och svensk huvudkontorslokalisering i ett internationellt perspektiv*

En indikation på omfattningen av huvudkontorslokaliseringen ges av in- och utgående direktinvesteringar där svenska företag är involverade. Enligt statistik från Förvärv och Fusioner Förlag överstiger svenska

**Tabell 1.3. Utländska företags förvärv av svenska företag samt svenska företags förvärv av utländska företag, 1993–1999**

| År            | Utländska förvärv i Sverige |                                        | Svenska förvärv utomlands |                                        |
|---------------|-----------------------------|----------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------|
|               | Antal förvärv               | Antal förvärv hänförliga till industri | Antal förvärv             | Antal förvärv hänförliga till industri |
| 1993          | 76                          | 16 (21 %)                              | 68                        | 15 (22 %)                              |
| 1994          | 84                          | 23 (27 %)                              | 74                        | 22 (30 %)                              |
| 1995          | 96                          | 24 (25 %)                              | 146                       | 45 (31 %)                              |
| 1996          | 69                          | 13 (19 %)                              | 136                       | 41 (30 %)                              |
| 1997          | 107                         | 16 (15 %)                              | 195                       | 53 (27 %)                              |
| 1998          | 113                         | 22 (19 %)                              | 232                       | 56 (24 %)                              |
| 1999          | 154                         | 26 (17 %)                              | 257                       | 40 (16 %)                              |
| <b>Totalt</b> | <b>699</b>                  | <b>114 (20 %)</b>                      | <b>1108</b>               | <b>272 (25 %)</b>                      |

Källa: Förvärv & Fusioner Förlag.

förvärv i utlandet motsvarande utländska företags förvärv av svenska företag under perioden 1993–1999 (tabell 1.3). Vi kan notera en ökning sedan mitten av 1990-talet, både vad gäller svenska och utländska företags förvärv, som framför allt berört tjänstesektorn. Omkring 75–80 procent av förvärven faller utanför industrin.

De svenska företagen genomförde totalt 1 108 förvärv och fusioner, medan motsvarande siffra är 699 när det gäller utländska företags förvärv i Sverige. Samtidigt har sedan början av 1990-talet in- och utgående investeringsflöden i stort sett varit balanserade, vilket innebär att de utländska köpen i Sverige i högre grad har avsett stora företag (Riksbanken 2000). För åren 1998 och 1999 förefaller de svenska företag som köpts upp av utländska företag vara 2–3 gånger större än de förvärv som gjorts av svenska företag utomlands.<sup>13</sup>

Det är inte bara i Sverige som en ökad geografisk rörlighet av huvudkontor märks. Nyligen aviserade till exempel amerikanska Boeing att man – efter 86 år – kommer att flytta sitt huvudkontor, som sysselsätter ca 1 000 personer, från Seattle. Ett av skälen uppges vara rekrytering av ledningspersonal, ett annat att ge Boeings affärsområden större ansvar och självständighet. Exempel på andra stora företag som nyligen flyttat sina huvudkontor är holländska Philips, som 1997 flyttade från Eindhoven till Amsterdam, Scott Paper i USA (från Philadel-

**Tabell 1.4. Antal företag bland de 500 största fördelade  
per år och land, 1990–1997**

| Land           | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Sverige        | 15   | 17   | 14   | 14   | 12   | 3    | 3    | 4    |
| Kanada         | 13   | 12   | 9    | 8    | 7    | 5    | 6    | 6    |
| Finland        | 6    | 8    | 6    | 4    | 3    | 1    | 2    | 1    |
| Nederländerna  | 7    | 9    | 9    | 8    | 9    | 8    | 10   | 10   |
| Schweiz        | 10   | 11   | 10   | 7    | 9    | 14   | 16   | 14   |
| Storbritannien | 43   | 43   | 43   | 40   | 41   | 33   | 32   | 34   |

Källa: Fortune, ISA (1999).

phia till Boca Raton i Florida) samt flera sydafrikanska storbolag som flyttat till London. I det senare fallet uppges återigen skälet vara rekrytering och farhågor att ledningspersonal annars kommer att lämna huvudkontoret.<sup>14</sup>

Enligt ISA:s studie (1999) har Sverige haft en mer omfattande utflyttning av huvudkontor än andra jämförbara länder. Tabell 1.4 baseras på Fortunes årliga ranking av världens 500 största företag. Som framgår av tabellen har antalet storföretag minskat drastiskt i Sverige. En liknande utveckling kan skönjas i andra länder, till exempel Finland, medan återigen andra länder har attraherat fler storföretag (Nederländerna och Schweiz). Utvecklingen skiljer sig följaktligen mellan länder av ungefär samma storlek och med likartade företagsstrukturer.

Sammantaget kan man konstatera att under den senaste treårsperioden har en utvandring av huvudkontor skett bland Sveriges största företag. Även om många nya huvudkontor har tillkommit är dessa ofta mindre och av begränsad strategisk betydelse jämfört med storföretagens.

## KAPITEL 2

# Huvudkontorens definition, roll och lokalisering

PONTUS BRAUNERHJELM

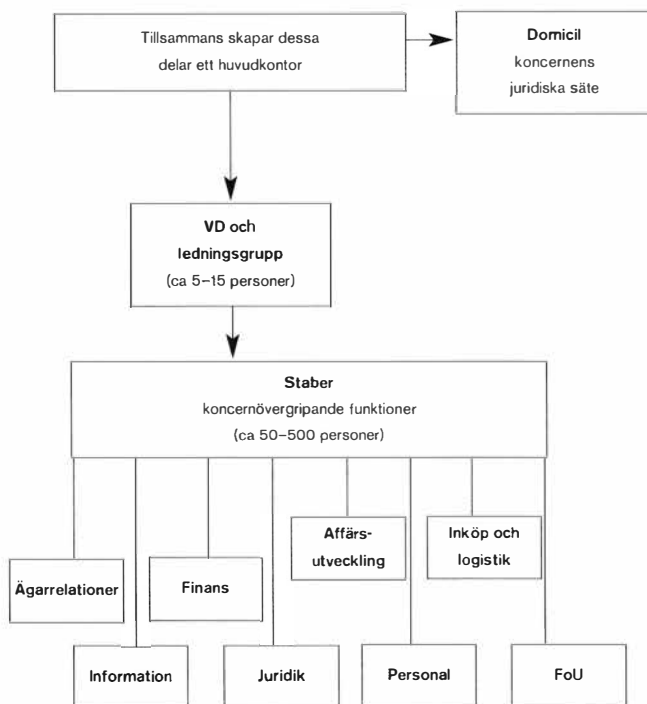
Innan vi närmare går in på effekter av – och drivkrafter bakom – huvudkontorslokalisering, ska vi belysa den roll som huvudkontoret normalt anses spela i ett företag. Men allra först ska vi definiera exakt vad som menas med ett huvudkontor i traditionell bemärkelse.

### Hur definieras huvudkontoret?

Företagets definition och avgränsning har blivit allt svårare i takt med att outsourcing,<sup>15</sup> nätverkssamarbeten och strategiska allianser blivit tongivande när det gäller att organisera modern produktion. På motsvarande sätt kan det vara svårt att definiera företagets huvudkontor. Huvudkontorsfunktioner kan vara geografiskt spridda (distribuerade), vissa företag hävdar till och med att de inte har något egentligt huvudkontor, medan andra påstår att de har flera huvudkontor. Frågan är vad vi egentligen menar med ett huvudkontor?

En schematisk bild av det traditionella huvudkontoret ges i figur 2.1. Som framgår finns även i denna struktur utrymme för olika tolkningar när huvudkontor diskuteras. Övergripande kan sägas att huvudkontoret är uppbyggt av tre beståndsdelar: 1) dess juridiska hemvist (domicilet eller sätet), det vill säga det land där företaget eller koncernen är skattepliktigt, 2) koncernledningen (en grupp på ca 5–20 personer, beroende på företagets storlek, som utgör företagets högsta exekutiva makt) som har det högsta operativa ansvaret samt 3) de staber som är

**Figur 2.1. Schematisk beskrivning av huvudkontorets beståndsdelar**



Källa: ISA 1999.

underställda huvudkontoret. Till detta kommer s.k. underkoncernshuvudkontor som i regel omfattar ett affärsområde eller en region. Vi följer i möjligaste mån den definition av underkoncernshuvudkontor som tillämpades i ISA:s rapport (ISA 1999): "underkoncernshuvudkontor" definieras som koncernenheter med direkt rapporteringsansvar till koncerns topledning och med ansvar för minst en underliggande operativ enhet, vanligen kallad dotterbolag (ISA 1999, s. 39).

För att förstå och analysera effekterna av huvudkontorsflytt är det viktigt att definiera exakt vad som avses. Vårt fokus är ledningens, och i viss mån stabernas, geografiska placering. Det innebär att även om ett företag har kvar sitt domicil i Sverige så anses huvudkontoret vara utflyttat om större delen av koncernledningen, och/eller staberna, åter-

finns utanför Sverige. Likaså anses huvudkontoret vara kvar i Sverige så länge koncernledning och staber finns i Sverige, även om domicilet förläggs till ett annat land. Kombinationerna är följaktligen många, men när huvudkontorsflytt diskuteras är det nästan aldrig samtliga dimensioner av huvudkontoret som avses. Skälet till att vi valt koncernledningens lokalisering som utgångspunkt för vår definition av huvudkontorets lokalisering grundas i vår primära frågeställning: Hur sårbara är företagen för en ökad rörlighet i denna kompetensbas?

## Huvudkontorets roll

Uppfattningen om huvudkontorets roll har starkt förändrats under de senaste decennierna. Ursprungligen var det självklart att huvudkontoret låg nära verksamheten och interagerade med de mer operativa enheterna i företaget. Som beskrivs i ett av de kommande kapitlen ansågs det en gång tveksamt att verkställande direktören planerade att uppföra en villa så långt bort som 150 meter från fabriken! Företaget var Perstorp. Bland de senaste visioner som lanserats angående huvudkontorets roll ses det ofta som en mobil enhet – en ”satellit” – som inte behöver ligga nära någon operativ enhet i företaget men som ständigt är i rörelse och då och då gör ett nedslag hos någon av de operativa enheterna.

Huvudkontorets roll och funktioner har otvetydigt förändrats, samtidigt som det finns kvar mycket av de traditionella övergripande och strategiskt inriktade uppgifterna på huvudkontoret. Att utifrån företags resurser och den omgivande miljön formulera en vision, kommunicera den till lägre nivåer i företaget och därefter genomföra strategin, formulerades redan på 1960- och 1970-talen som huvudkontorets viktigaste uppgift (Chandler 1962, Scott 1971). Andra explicita uppgifter som enligt forskningen ansetts ligga inom huvudkontorets härad har att göra med att skapa aktieägarvärde, reducera risker och utnyttja synergier som härrör ur företagets olika verksamheter (Sharpe 1963, Allan och Hammond, 1975).

Ibland beskrivs huvudkontorets roll och inflytande i termer av en maktkamp eller ett förhandlingsspel mellan dels huvudkontoret och de underliggande enheterna, dels de underliggande enheterna sinsemellan som strävar efter att nå inflytande i huvudkontoret. Medan huvudkontorets mål är att fördela resurser så effektivt som möjligt är målet för

de underliggande enheterna att påverka fördelningen av resurser. Koncernens struktur och maktfördelningen är enligt detta synsätt ett resultat av ständigt pågående förhandlingar och maktkamp mellan olika intressenter i företaget.

Den rollförändring som skett av huvudkontorsfunktionen under senare år har bland annat att göra med den ökade användningen av informationstekniken, vilket gör det möjligt att samordna och övervaka geografiskt spridda verksamheter på ett annat sätt än tidigare. Utvecklingen av IT har följaktligen bidragit till en globalisering av företagens ledning. Decentralisering av företagets verksamhet syns främst i en geografiskt spridd tillverkning, inte ens FoU-verksamheten anses idag behöva ske i direkt närhet till huvudkontoret (Braunerhjelm och Lindquist, 1999). Samtidigt kan konstateras att resandet i koncernledningen har tilltagit. Följaktligen – IT till trots – förefaller personliga kontakter vara viktiga för att övervaka och motivera arbetet i geografiskt utspridda enheter. Bland övriga men mindre uttalade förändringar märks en minskad storlek generellt av huvudkontoret, det vill säga en högre grad av decentralisering, samt att huvudkontoret blivit ”rörligare”.<sup>16</sup>

Det är därför viktigt att inte omedelbart anlägga den syn på företaget som den monolitiska, väsentligen toppstyrda produktionsorganisation som speglas i figur 2.1 och den teoretiska litteraturen (se också Aoki 1986, Eliasson 1976, 1984, Radner 1991, Williamson 1970, 1975). Varje organisation styrs genom någon form av hierarki, med vad vi kommer att visa i denna studie av huvudkontorets roll är att såväl produktionen som huvudkontorets funktioner håller på att distribueras över marknaden och geografiskt.

## Huvudkontorets lokalisering – drivkrafter enligt tidigare forskning

Till skillnad från lokalisering av tillverkning och FoU, som genomlysts och analyserats i en rad rapporter, är forskning kring huvudkontorslokalisering förhållandevis fragmentarisk. Längre utgick man från att vissa funktioner med nödvändighet måste finnas samlade i ett centralt huvudkontor, samt att lokaliseringen av huvudkontoret bestäms av var företaget har sin tillverkning. Historiskt sett är detta mönster också mycket tydligt.

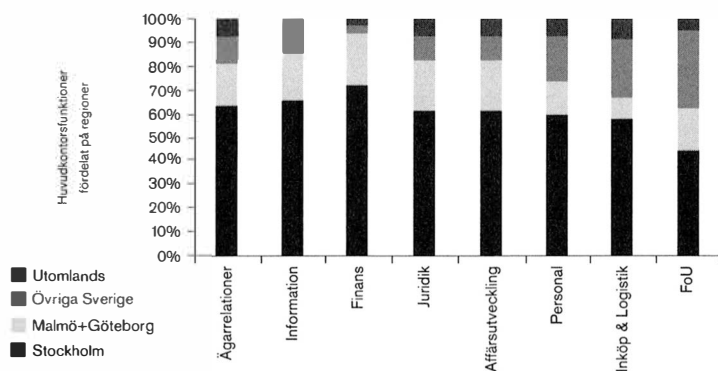
Inom forskningen, särskilt huvudfåran inom den nationalekonomiska disciplinen, har intresset för huvudkontorslokalisering varit närmast obefintligt.<sup>17</sup> Det är främst inom disciplinen ekonomisk geografi som frågor relaterade till lokalisering av huvudkontor studerats. Den analytiska ramen är ofta en nätverks- eller kluster/agglomerationsmodell. Närhet till politiska och finansiella centra, samt tidseffektiva kommunikationer är de faktorer som i regel erhåller bäst förklaringsvärde.<sup>18</sup>

### *Hur ser det ut idag?*

I den tidigare refererade ISA-studien (1999), som utgår från de 30 största svenska företagen med huvudkontoret i Sverige 1999 samt dessa företags 108 underkoncernshuvudkontor, konstaterades att storstäderna dominerade vad gäller lokaliseringen av svenska företags huvudkontor. Av figur 2.2 framgår att två tredjedelar av huvudkontoren var lokaliserade till Stockholm, medan resterande huvudkontor fördelade sig jämnt mellan Göteborg/Malmö och övriga städer (17 procent vardera).

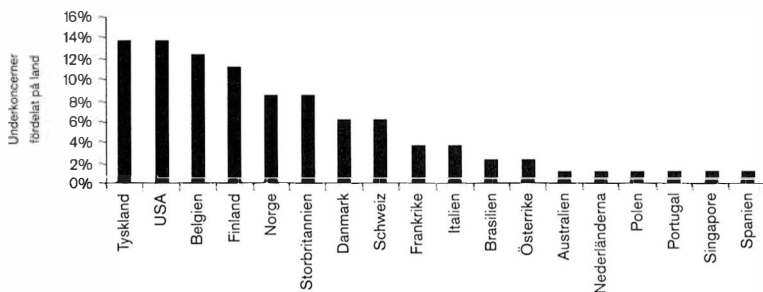
Således föreligger en tydlig geografisk koncentration av huvudkontoren till de största svenska städerna. Av de olika huvudkontorsfunktionerna är finans den funktion med störst koncentration till Sveriges ”finanscentrum”, det vill säga Stockholm. Minst beroende av en storstadslokalisering är FoU där drygt en tredjedel av företagen uppger att de har förlagt denna funktion till platser utanför Stockholm, Göteborg eller Malmö. Vi kan också konstatera att få av koncernhuvudkontorens funktioner återfinns utomlands.

**Figur 2.2. Lokalisering av huvudkontorsfunktioner**



Källa: Braunerhjelm och Lindquist, 1999.

Figur 2.3. Lokalisering av underkoncerner



Källa: ISA 1999.

I ISA-studien var ca 65 procent av de drygt 100 underkoncernerna förlagda till Sverige, medan resterande 35 procent var utlandsbaserade. Detta är nästan en fördubbling jämfört med 1989, då 21 procent av totalt 104 produktdivisioner i de 19 största svenska internationella koncernerna hade sina ledningar utomlands (Forsgren m.fl. 1995).

Europa dominerar som värdregion för huvudkontoren på underkoncernsnivå, även om dessa finns representerade i samtliga världsdelar förutom Afrika (figur 2.3). I den nordiska regionen finns ca 26 procent av underkoncernshuvudkontoren, medan USA och Tyskland är de länder där flest huvudkontor på underkoncernsnivå finns lokaliserade (ca 14 procent).

När det gäller rörligheten av individer mellan huvudkontoret och underliggande beslutsenheter finns ytterst få studier. I ISA-studien föreföll dock rörligheten vara tämligen låg. Rörligheten tenderar också att vara praktiskt taget "enkelriktad" så till vida att flödena framför allt sker från koncernhuvudkontor till underkoncern. Totalt handlar det dock om förhållandevis få individer som flyttat mellan koncernhuvudkontoret och utländska underkoncerner.

Dessa mått fångar dock endast rörelser mellan det i Sverige lokaliserade huvudkontoret och huvudkontor på underkoncernnivå belägna i Sverige och utomlands. Uppskattningar av sysselsättningseffekterna av en utflyttning av huvudkontor från Sverige ger helt andra resultat. Som

nämnts i kapitel 1 tyder vissa beräkningar på att företagens planer att flytta huvudkontoret innebär att ca 25 000 personer kan komma att beröras under en treårsperiod.<sup>19</sup> Eftersom denna *brain-drain* kan antas omfatta stora delar av eliten bland svenska företagsledare innebär detta en betydande kompetensdränering.

## Vad styr lokaliseringen av svenska huvudkontor?

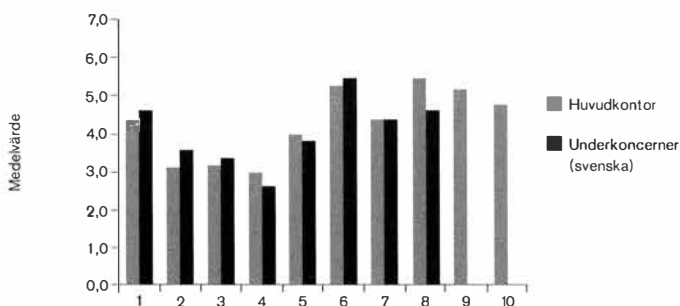
Ovan har vi diskuterat vad forskningen och tidigare studier har att säga om huvudkontorens lokalisering. Frågan är i vilken utsträckning dessa faktorer också driver lokaliseringen av svenska huvudkontor idag? Baserat på enkäter till huvudkontor på såväl koncernnivå som underkoncernnivå ställdes frågan vilka faktorer som var viktigast vid lokaliseringen av huvudkontor (se Braunerhjelm och Lindquist, 1999). Respondenterna utgjordes av någon i koncern- eller underkoncernsledningen som fick välja mellan följande tio faktorer: 1) Närhet till kunder, 2) Närhet till leverantörer, 3) Närhet till konkurrenter, 4) Närhet till FoU-center, 5) Fördelaktig bolagsskatt, 6) Fördelaktig individuell skatt, 7) Regelverk, ekonomisk politik, 8) Goda kommunikationer, 9) Fusioner (endast koncernnivå), 10) Uppköp eller stark tillväxt av underkoncern (endast koncernnivå).

Resultatet visas i figur 2.4. Fusioner med utländska företag, liksom egna förvärv utomlands eller stark tillväxt i utlandsbaserade delar i koncernen, är två viktiga förklaringsfaktorer till en omlokalisering av huvudkontoret.<sup>20</sup> Notera dock att det inte är dessa två faktorer som rankas högst. De dominerande drivkrafterna är istället individuella skatter och kommunikations-/transportförutsättningar. Också närhet till kunder och ett attraktivt regelverk/ekonomisk politik rankas förhållandevis högt. Resultatet stödjer således en del av de faktorer som enligt tidigare forskning styr huvudkontorslokaliseringen.

En del intressanta skillnader framträder mellan huvudkontor på koncern- och underkoncernnivå. Individbeskattningen bedöms således spela en viktigare roll på underkoncerns- än på koncernnivå. Skälen kan hänföras dels till ledningens eget intresse av en god inkomstutveckling, särskilt på underkoncernsnivå, dels till att rekrytering av utländsk kompetens ofta förutsätter andra skattenivåer än de svenska. Å andra sidan uppges kommunikationerna vara mer avgörande på kon-

cernnivå för huvudkontorets lokalisering än på underkoncernnivå. Resandet kan också förväntas vara störst på koncernhuvudkontoret. Notera även att närhet till FoU har erhållit den lägsta vikten bland dessa lokaliseringsfaktorer för såväl concerns- som underkoncernshuvudkontor.

**Figur 2.4. Faktorer som påverkar huvudkontorets lokalisering**



Källa: Braunerhjelm och Lindquist, 1999.

**Anm:** Genom att ange en siffra på en sjugradig skala (där siffran sju indikerar mycket viktig) specificeras hur viktig respektive faktor anses vara. För de två sistnämnda faktorerna, fusioner respektive förvärv eller tillväxt i utländska underkoncerner, finns uppgifter endast på koncernnivå.

## KAPITEL 3

# ”Huvudkontoret är en brevlåda” – den svenska IT-industrin

PONTUS BRAUNERHJELM

ATT HUVUDKONTORET övergått till att vara en ”brevlåda” är måhända en överdrift. Citatet, som är hämtat från en intervju med ett av de företag som deltar i undersökningen, speglar dock den förändringen av huvudkontorets roll som också redovisats av andra företrädare inom IT-industrin. Hur representativ den åsikten är för hela näringslivet återstår att se. Redan i kapitel 1 kunde vi dock konstatera att IT-industrin på flera sätt skiljer sig från de andra branscher som ingår i rapporten. IT är en relativt ny bransch med många små och nya företag, och ingen annan bransch har heller så stor andel huvudkontor förlagda utomlands.

Syftet med detta kapitel är att belysa de drivkrafter som påverkar huvudkontorets lokalisering i den förhållandevis nya och lättflyktiga IT-industrin. Den analys och de resultat som presenteras i kapitlet baseras på sammanlagt 15 djupintervjuer med sex företag: Cell Network AB, Ericsson AB, Meridium AB, Net Insight AB, Switchcore AB och WM-data AB, samt företrädare för en facklig organisation med ett betydande ägande i nya, teknikintensiva företag, och en branschorganisation. I tabell 3.1 ges några översiktliga uppgifter om företagen.

Urvalet företag baseras på en strävan att få med såväl stora, väletablerade, multinationella företag som små och nystartade företag. Likaså finns stora skillnader i verksamhetens inriktning mellan företagen. I vissa fall utgår verksamheten från en eller flera produkter (Ericsson, Net Insight och Switchcore) med betydande forsknings- och utvecklingssatsningar (FoU), medan andra företag är mer konsultinriktade med varierande inslag av utveckling av nya produkter och tjänster i sitt

**Tabell 3.1. Data om de intervjuade företagen (1999)**

| Företag      | Grundat           | Verksamhet | Lokalisering av huvudkontoret | Antal anställda | Varav utomlands | Omsättning (mkr) | FoU (mkr) |
|--------------|-------------------|------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------|
| Ericsson     | 1876              | Produkt    | Stockholm och London          | 103 300         | 59 800          | 215 403          | 33 123    |
| Cell Network | 1999 <sup>1</sup> | Konsult    | Stockholm                     | 369             | 65              | 330              | i.u.      |
| Meridium     | 1999              | Konsult    | Stockholm                     | 65              | 0               | 26               | 0         |
| Net Insight  | 1996              | Produkt    | Stockholm                     | 81              | 5               | 2,7              | 74        |
| Switchcore   | 1997              | Produkt    | Lund                          | 65              | 8               | 0,5              | 21,5      |
| WM-data      | 1969              | Konsult    | Stockholm                     | 7 689           | 2 298           | 12 700           | i.u.      |

<sup>1</sup> Sammanslagning av Cell Consulting Group, Linné Group och New Media Science.

utbud (Cell, Meridium och WM-data). Vissa företag har också varit med länge (Ericsson bildades 1876), andra är mer eller mindre nystartade (Meridium kom igång 1999), medan WM-data har en historia som omspanner drygt tre decennier (startades 1969). På motsvarande sätt representerar företagen en blandning när det gäller notering på olika aktiebörser och ägandestrukturer (endast Meridium är onoterat).

Vår förhoppning är därför att intervjuerna med dessa företag – trots det begränsade urvalet – ger en någorlunda representativ bild av IT-industrins syn på huvudkontorets roll och betydelse för företagen och vilken betydelse huvudkontorslokalisering inom IT-sektorn har för samhällsekonomin i stort.

De centrala frågeställningarna i kapitlet handlar om de faktorer som styr lokaliseringen av huvudkontor, hur IT-företagen bedömer utsikterna för kompetensförsörjningen i Sverige och i vilken utsträckning rörligheten av nyckelpersonal har ökat mellan företag och länder. Särskild uppmärksamhet ägnas effekterna av en ökad arbetskraftsrörlighet – faktisk och förväntad. Har detta ökat företagens sårbarhet och hur skyddar sig företagen för en eventuell kompetensflykt?

Vi kommer också att redogöra för hur företagen ser på effekterna av en utflyttning av huvudkontor på det omgivande samhället. Finns det några positiva spridningseffekter kopplade till en huvudkontorslokalisering och hur kommer dessa eventuella effekter till uttryck? Krävs det en omläggning av den ekonomiska politiken och kan vi urskilja väl

identifierbara faktorer som hämmar den framtida utvecklingen? Avslutningsvis summerar vi de förhållanden som enligt de intervjuade företagen har störst betydelse för huvudkontorslokalisering i IT-industrin.

## Huvudkontorets roll – från strategisk beslutsenhet till ”brevlåda”?

Genomgående uppger de intervjuade företagen att huvudkontorets roll har förändrats väsentligt under det senaste decenniet. I huvudsak innebär dessa förändringar att huvudkontoret har blivit mindre, mer decentraliserat och mer rörligt. I takt med att beslutsstrukturen har decentraliserats har antalet anställda på huvudkontoren minskat. Det är just detta som åsyftas med beskrivningar av huvudkontoret som en ”brevlåda”, eller, som det uttrycktes i en annan intervju, ”... en central serviceorganisation”. Huvudkontoret uppges vara avskilt från de mer operativa verksamheterna och beslutsprocesserna. I vissa fall har det utvecklats till en enhet som mottager förslag och arrangerar interna och externa möten. Det finns också en inte försumbar prestige för chefer, som inte tillhör det absoluta toppskiktet, att ”synas” på koncernhuvudkontoret.

Detta är dock en alltför förenklad bild av huvudkontoret. Även inom en sådan relativt ny bransch som IT ligger fortfarande mycket kvar av det traditionella, övergripande strategiska och organisatoriska beslutsansvaret i huvudkontoret, hierarkierna är långt ifrån utrotade. Långsiktiga riktlinjer för verksamheten och en övergripande fördelning av resurser och verksamhet på underliggande enheter sker på det centrala huvudkontoret. Vi ska i de följande avsnitten något mer detaljerat beskriva hur företagen bedömer att huvudkontorets roll har ändrats och vikten av att samlokalisera huvudkontoret med tillverkning och FoU.

### *Huvudkontorets storlek och roll*

Den operativa ledningsgruppen på huvudkontoren har minskat. För de mindre företagen handlar det om kanske 5–8 personer, medan storföretaget Ericssons ledningsgrupp uppgår till 20–25 personer. Flertalet företag arbetar parallellt med en större ledningsgrupp som dock inte ingår i den innersta besluts kärnan i huvudkontoret.

Huvudkontoret uppges i de flesta intervjuerna inte vara en enskild

och fysiskt avgränsad verksamhet. Istället beskrivs huvudkontoret och huvudkontorsfunktionerna som spridda. Det finns i egentlig mening inte något centralt koncernhuvudkontor, bilden av en alltmer fragmenterad verksamhet tonar fram. I till exempel Ericssons fall uppges att det finns fyra egentliga huvudkontor förlagda till Stockholm, London, USA och Asien. De två förstnämnda har en något större vikt i Ericssons organisation. Denna decentraliserade form, jämfört med den traditionella mer hierarkiska modellen, innebär i sig att huvudkontoren blir mindre. De mindre företagen uttrycker det som att "huvudkontorets placering driver runt", alternativt att "huvudkontoret finns där koncernchefen bor" eller där "koncernchefen och hans pc befinner sig". I ett fall finns en uttalad strategi att huvudkontoret inte får växa mer, istället ska verksamheter delegeras till andra enheter. Flera företag har också uppgivit att tidigare intern verksamhet har outsourcats till externa tjänsteföretag.

Ett av företagen, WM-data, har till stora delar lämnat den traditionella stabsorganisationen på huvudkontoret och övergått till en mer projektbaserad organisationsform. Enligt WM-data är fördelen en ökad tydlighet. Det är lättare att avgöra när projekt påbörjas och avslutas. Dessutom innebär det en större flexibilitet där olika frågor kan fördelas till personer som är särskilt väl skickade att hantera just dessa. Samtidigt kvarstår till viss del en traditionell ansvarsfördelning för vissa "kärnfunktioner".

Sammantaget framgår dock att huvudkontorets viktigaste roll fortfarande är att vara företagets strategiska och operativa "hjärna", att initiera och uppmuntra teknikutveckling och innovationer, samt att sköta relationen till investerare och finansmarknad. I denna roll ingår också uppgiften att övervaka dotterbolagens verksamhet, att stödja dessa och att agera bollplank. Likaså spelar huvudkontoret en viktig, ofta avgörande, roll när det gäller relation till – och bearbetning av – de största och strategiskt viktigaste kunderna.

### *Decentralisering och rörlighet*

Parallellt med att huvudkontoret decentraliserat olika funktioner har också vikten av närhet till de mer operativa verksamheterna i företaget/koncernen minskat. Detta gäller oavsett om närhetsdimensionen avser kunder, FoU eller finansmarknad. Betydande skillnader föreligger dock mellan främst produktbaserade och mer tjänsteinriktade företag.

De decentraliserade strukturerna ställer större krav på resande. Ledningsgruppen är därför ofta spridd och på resande fot: ”ledningen finns ingenstans”. Tidseffektiva kommunikationer uppges vara en viktig faktor vid lokalisering av huvudkontor för såväl det största företaget (Ericsson) som för det minsta (Meridium). Ett företag (Cell) uppger att i princip är London och Frankfurt lika tänkbara orter för huvudkontoret som Stockholm, men att det i dagsläget inte finns några planer på att flytta huvudkontoret. Om företaget befinner sig i en stark internationaliseringsfas kan det till och med vara en nackdel att huvudkontoret finns i Sverige, eftersom hemmamarknadsenheterna tenderar att prioriteras och dessutom har en annan tillgång till huvudkontoret.

Bland de traditionella stabsfunktioner som decentraliserats i såväl de mindre som i de stora företagen märks bland annat personalfunktionen (human resources). I Ericssons fall sitter en enhet i London som är inriktad på den internationella rekryteringen, ”global talent for global companies”, samt en enhet i Stockholm som är mer inriktad på lokal rekrytering. Också andra företag har utlokaliserat personalfunktionen, dock inte alltid utomlands. I till exempel WM-data finns den i Falun.

Dessa decentraliseringssträvanden hindrar enligt företagen inte att i första hand finans- och investerarfunktionerna, i viss mån också strategiska funktioner som har att göra med varumärket (*branding*), samt utveckling av ny teknik, måste ledas från huvudkontoret. För några av företagen är även finans- och *investor relation*-funktionerna skilda från det centrala huvudkontoret, i andra anses just dessa funktioner vara centrala för huvudkontoret. Återigen behöver inte detta innebära London eller Frankfurt. Ett av företagen uppgav att dessa funktioner delvis fanns i Växjö eftersom den huvudansvarige hade sin bostad där. Det kan vara värt att notera att i fallet WM-data omfattas även koncernchefen och hans närmaste medarbetare av en partiell utlokalisering; under vissa perioder kommer dessa personer att finnas på kontor lokaliserade till deras dominerande marknader i Norden.

### *Forskning och utveckling (FoU)*

När det gäller forskning och utveckling framträder tydliga skillnader mellan produkt- och tjänsteinriktade företag. De senare utmärks av en betydande decentralisering där utveckling snarast handlar om kodifiering och design av teknik, ofta i nära samarbete med kunden. I regel görs ett avtal med respektive kund där ägande- och nyttjanderätt nog

specificeras. Eftersom det är svårt att patentera, eller att erhålla copyright, på design av olika tekniska lösningar är detta en central fråga för företagen. Leverantörsföretaget är mån om att erhålla äganderätten till koder och olika designers som har så kallade generiska kunskaper, det vill säga sådana som kan återanvändas i andra, liknande tjänster och produkter. Det är en förutsättning för att företagen kan uppnå stor-driftsfördelar, vilket i sin tur är nödvändigt för att täcka utvecklingskostnaderna. Samtidigt måste detta balanseras mot kundens intresse av ensamrätt till en design eller kod för att hindra andra företag att exploatera samma system eller idé.

Generellt kan sägas att företagen eftersträvar så mobila och flexibla kompetensstrukturer att man med kort varsel kan omplacera kompetent personal till de kunder och de projekt där behovet är som störst. Detta gäller särskilt den mest avancerade kompetensen. Exempelvis arbetar Cell med en mobil enhet – så kallade *tiger teams* – med London som bas. Med kort varsel kan dessa ”tigrar” sättas in där deras spjutspektskompetens särskilt behövs. Utveckling förläggs till kunderna och sker bara i begränsad omfattning i företagens egna utvecklingsenheter.

Bland de mer produktbaserade företagen (Ericsson, Net Insight) förefaller behovet av närhet vara stort när det gäller utveckling av ny teknik, medan mer mogen teknik kan decentraliseras. I Ericssons fall leds FoU-verksamheten från Kista och i nära samverkan med en annan Stockholmsbaserad stabsfunktion, *strategy and marketing*. Centralisering är en uttalad strategi i Ericssons FoU-verksamhet vilket leder till behov av nära relation till – i viss mån samlokalisering med – huvudkontoret och vissa divisionsledning. Detta beror bland annat på att huvudkontoret ansvarar för de allra viktigaste kundkontakterna. IT-företag säljer en ”vision”, därför är det också viktigt att huvudkontor och säljavdelningar har exakt information om var teknikfronten ligger på olika produkter och applikationer.<sup>21</sup>

Ju mer teknikintensiva företagen är, desto viktigare är det följaktligen att finnas i regioner som driver på teknikutvecklingen, till exempel i Silicon Valley eller den så kallade Research Triangle i USA. Detta gäller främst för Ericsson, Net Insight, och Switchcore – det senare företaget har till och med förlagt sin marknadsavdelning till Silicon Valley. Flera företag uppger att tekniken fortfarande kommer från USA, också när det gäller ett område som mobilt internet.

### *Närhet*

Vikten av närhet, som delvis berörts ovan, uppstår framför allt i kundrelationerna. För tjänsteproduktion, som IT, är lokal närvaro och täta kundkontakter viktiga. I relationen till kunder ingår också utbildning och andra supportfunktioner. Detta gäller framför allt de mer operativa enheterna och påverkar inte specifikt huvudkontorets lokalisering. Huvudkontoret blir snarare något av en "servicefunktion", med mycket resande till divisioner, dotterbolag och kunder.

Kundföretag vars huvudkontor flyttar ut ur Sverige upplevs dock som ett växande problem. Ju mer komplexa system som efterfrågas, desto större sannolikhet att besluten tas på huvudkontorsnivå. Det leder till att IT-företagen måste följa efter vid en eventuell utflyttning av huvudkontoret, man får vad som brukar kallas en "bandwagon"-effekt. Cell, WM-data men också Meridium planerar alla för en (ökad) internationalisering. Dock uppges detta inte beröra huvudkontorets lokalisering, många gånger inte ens de operativa enheterna, utan snarare individer.

## Drivkrafter och sårbarhet

Drivkrafterna bakom huvudkontorets lokalisering är komplexa och svårångade till sin natur. Ofta är det en historisk tillfällighet var huvudkontoret finns, i vissa fall styrs lokaliseringen av nationella och kulturella särdrag. Således förefaller till exempel Nokia ha en större nationell förankring än Ericsson, sannolikt beroende på att Nokia är ett yngre företag som dessutom finns i ett land med en relativt kort historia av självständighet bakom sig.

Under senare år har emellertid ett antal faktorer identifierats som påverkar huvudkontorets lokalisering, några har berörts ovan. Oaktat historiska skäl och skillnader i kulturer kan huvudkontorslokaliseringens drivkrafter sägas vara avhängiga långsiktig kompetensförsörjning, kvalitet på boende, skola och rekreation samt skatternas struktur och nivå. Sveriges perifera läge, relativt höga inkomstskatter och förhållandevis stränga klimat är, enligt företagen, en nackdel. Samtidigt har vi uppenbara fördelar när det gäller livsmiljöfaktorer som unika rekreationsområden, fungerande kommunikationer och en hygglig nivå på den sociala servicen. Vid en internationell jämförelse anses Sverige också klara sig

förhållandevis bra när det gäller företagsklimat, men uppvisar betydande svagheter inom vissa för företagen strategiskt viktiga områden.

Ett återkommande område som upplevs som ett problem är skatterna. Skattefrågan har också att göra med företagets domicil, det vill säga var huvudkontoret är registrerat, vilket kan ha betydelse för skatteintäkter, samt ägarstrukturen i samhället. En representant för fackföreningsrörelsen uttryckte detta på följande sätt: ”Strukturen på Sveriges skatter kan vara ett problem, det vill säga låg i företagsledet men hög på ägarsidan. Om skatter diskriminerar ägande bör det åtgärdas, idag utgörs ägandet till 70 procent av finansiella förvaltare vilket är en alldeles för hög andel.”<sup>22</sup>

På företagsnivå handlar det dock mest om vilka ekonomiska incitament som finns att tillgå för att behålla kompetent personal samt företagsskatterna i generell mening. Ett av de intervjuade företagen hävdade att det är en fördel att finnas i ett område där möjligheterna är stora till en så kallad *home run*, det vill säga där förutsättningarna är störst att attrahera investerare, bli börsnoterade och förhoppningsvis erfara en kursutveckling som gör aktieägare och optionsinnehavare (ofta anställda) förmögna. De individuella möjligheterna och incitamentsstrukturerna är alltså väsentliga. Omdömena varierar dock från att disponibel inkomsten är mycket viktig, till att livsmiljön – i bred bemärkelse – är mer avgörande.

Ann-Marie Nilsson, vd för IT-företagens branschförening, hävdar att IT-företagens struktur med ett fåtal dominerande ägare gör det lätt för dem att registrera företaget (eller ägandet av företagets aktier) i länder med en förmånligare beskattning. Även flera av de andra företagen (WM-data, Switchcore) påpekar att ägandet drivs ut av skatterna. Till viss del har detta lindrats genom att det så kallade skattefrälset, det vill säga börsnoterade företag där ägandet domineras av en familj, är befriade från förmögenhetsskatt. I sig är detta en anomali, det förefaller vara svårförenligt med den ideologiska grundvalen hos socialdemokratin att skapa skattefrälsen. Dessutom är detta frälse begränsat till ett visst antal familjer. Det finns inte möjlighet för inträde av nya ”medlemmar”.

Optionsskatten är den enskilda skatt som främst lyfts fram av de intervjuade företagen som ett problem (se ruta).

## Optioner

De vanligaste typerna är:

*Köptioner.* De ger rätt, men inte skyldighet, att köpa aktier till ett förutbestämt pris. Värdeförändringen efter förvärv beskattas som inkomst av kapital när (och om) optionen utnyttjas.\*

*Teckningsoptioner.* Det är den vanligaste typen i Sverige. De ger rätt att teckna nyemitterade aktier i företaget. Distribution av teckningsoptioner i företaget kan ske på två sätt. Dels genom att ett skuldebrev med tillhörande option förvärvas, varefter skuldebrevet säljs och optionen behålls. Skillnaden mellan förvärvet av skuldebrevet inklusive option, och försäljningen av skuldebrevet, utgör premien för optionen. Dels genom att förvärva teckningsoptionen från innehavare av både skuldebrev och teckningsoption. Värdeförändringen efter förvärv beskattas som inkomst av kapital.\*

*Personaloptioner.* Det är ett särskilt instrument närbesläktat med teckningsoptioner. Värdeförändring till och med utnyttjandet eller överlåtagandet av optionerna beskattas som inkomst av tjänst hos optionsinnehavaren, företaget betalar sociala avgifter. Efter det att option bytts mot aktier beskattas värdestegring på aktier enligt sedvanlig kapitalinkomstskatt vid försäljning. I regel måste den anställde lämna tillbaka optionerna om anställningen upphör före den tidpunkt då optionerna kan utnyttjas. Personaloptioner används för att låsa nyckelpersonal till företaget.

*Syntetiska optioner.* Dessa ger inte innehavaren rätt att köpa aktier, men däremot rätt att erhålla skillnaden mellan aktiekurs och optionens lösenpris om aktiekursen överstiger lösenpriset. Värdeförändringen efter förvärv beskattas som inkomst av kapital när (och om) optionen utnyttjas.\*

\*Förutsätter en premie på optionen, det vill säga att förvärv skett till marknadsvärde.

Idag kan inte nyckelpersonal låsas fast genom personaloptioner eftersom skatteeffekterna är så pass oförmånliga och oöverskådliga. Personaloptioner beskattas som inkomst hos optionsinnehavaren, och skatten erläggs – liksom arbetsgivaravgiften – när optionerna realiseras. Det innebär att företagen riskerar att bygga upp mycket stora latent skulder (sociala avgifter), vilket också påverkar det egna kapitalet i företaget. Användningen av personaloptioner uppges vara begränsad inom IT-sektorn. Istället arbetar man med andra instrument (teckningsoptioner m.m.) som dock saknar de inlåsnings effekter som just eftersträvas med personaloptioner. Optioner är inte det enda – men

kanske det viktigaste – instrumentet som används för att attrahera nyckelpersoner. En aktiv *spinn-off*-politik i vissa bolag, det vill säga personal i företaget har möjlighet att starta och avyttra företag, ingår också i strategierna för att behålla kompetens.

Problemet med personalrelaterade skatter uttrycktes av ett företag på följande sätt: ”rådande skattesystem innebär att man hela tiden ställs inför valet mellan att dra på sig mycket stora kostnader eller att välja olagliga lösningar.” Dessutom nämndes särskilt de absurda konsekvenserna av fåmansbolagsreglerna, det vill säga att investerare som tillför kapital och dessutom engagerar sig aktivt i verksamheten straffbeskattas, eftersom utdelning och realisationsvinster då riskerar att bli beskattade enligt reglerna för inkomst av tjänst och inte i enlighet med den lägre skattenivån på kapitalinkomster.

På ågarsidan konstateras att förmögenhetsskatterna är en klar flytt-signal från politikerna, det vill säga man är välkommen att bedriva verksamhet i Sverige men inte att bygga upp en förmögenhet. Likaså underströks att det för framtiden är viktigt att alla asymmetrier i skattelagstiftningen avvecklas: dels mellan olika skattebaser, dels mellan Sverige och utlandet. Den av riksdagen nyligen beslutade expertskatten innebär förbättrade möjligheter att få hit utländska experter, men bedöms inte var en långsiktigt hållbar lösning.

### *Kompetensförsörjning*

De flesta företagen påpekar att en betydande kompetensbrist föreligger, men hävdar samtidigt att detta inte är något skäl att flytta huvudkontoret. För det första är kompetensbristen mest påtaglig när det gäller tekniker, inte de tjänstemän som i regel huserar på huvudkontoren. För det andra är situationen inte bättre i andra länder och regioner. Den senaste tidens konsolidering av IT-industrin, med konkurser och friställd arbetskraft som följd, har dock haft det goda med sig att den akuta kompetensbrist som tidigare fanns har lättat något.

Ett ytterligare sätt att minska kompetensbristen har varit att lägga ut – outsource – enklare programmering till andra länder, bl.a. Baltikum. Samtidigt anses det vara en stor brist att kompetensinvandringen till Sverige är praktiskt taget obefintlig, och att redan invandrade individer utnyttjas så dåligt. De utomeuropeiska studenter som utbildas i Sverige stannar ytterst sällan kvar, istället hamnar de ofta i USA. Enligt Ann-Marie Nilsson, IT-företagarna, har det att göra med både en säm-

re förväntad inkomstutveckling i Sverige och en omfattande byråkrati. Andra skäl som framförts är det homogena svenska samhället och vår oförmåga att ta hand om invandrare.

Samtidigt har rörligheten hos de anställda i de intervjuade företagen ökat starkt under de senaste åren, vilket resulterat i en högre takt i företagens personalomsättning. Enligt företagen kan ett ökat intresse för deras nyckelpersonal också noteras från utländska företag, framför allt de som etablerat sig i Sverige. En anställning i ett utlandsägt företag kan innebära att steget till samma företags enheter i utlandet blir lättare att ta. Det anses vara en fördel att kunna erbjuda personal möjlighet att arbeta utomlands, vilket dock är förenat med betydligt högre kostnader för företagen. Bland de intervjuade företagen har Ericsson och WM-data störst utlandsverksamhet. Idag finns dock inget större tryck att bli flyttad till enheter utanför Sverige och företagen uppger vidare att den kompetensutflyttning som sker till andra länder fortfarande är blygsam.

Kampen kring "hjärnorna" på hemmaplan är emellertid tämligen intensiv. Den eventuella *brain-drain* som sker hos ett företag motsvaras därför av en *brain-gain* hos andra företag, ofta lokaliserade på samma plats. Detta gäller såväl teknisk kompetens som huvudkontorskompetens generellt. På sikt förväntas detta leda till stigande arbetskraftskostnader för företagen. När det gäller huvudkontorskompetens handlar det framför allt om chefer på mellannivå, det vill säga nivåerna just under koncernledningen.

För individen är det en attraktionskraft att vara i utvecklingens epicentrum, det är förenat med en icke obetydlig prestige. Ericsson anser just forskningsmiljön som företaget kan erbjuda vara en lika viktig rekryteringsfaktor som inkomster och andra förmåner. Men även Ericsson måste naturligtvis tillämpa hela arsenalen av optioner, vinstdelningssystem m.m., nyligen förstärkt med en aktiv *spinn-off*-verksamhet i företaget, för att ta vara på de interna talangerna.

Företagen uppger också att klustermiljöer, som till exempel Kista, är viktiga för kompetensförsörjning och den lokala arbetsmarknad som dessa innebär. Kluster attraherar både företag och arbetskraft. För att kluster ska bli riktigt dynamiska krävs dessutom att det finns en spännande livsmiljö med tillgång till underhållning, rekreation och kultur. Här anses Sveriges position ha stärkts kraftigt under det senaste decenniet. Ericssons roll för klustret betonades också: "Om Ericsson

blev utlandsäkt vore det katastrof för klusterdynamiken.” Likaså framfördes synpunkten att man hellre tar lite högre lönekostnader och får del av klustrets dynamik, än utlokaliserar verksamhet till en lågkostnadsmiljö. Den senare strategin leder visserligen till kortsiktigt lägre kostnader, men också en försvagad dynamik.

### *Kompetensflykt och sårbarhet*

Vi har noterat att personalrörligheten har ökat markant enligt de intervjuade företagen. Traditionell lojalitet med arbetsgivaren är till stora delar bortblåst och sårbarheten för personalflykt ökar hela tiden enligt företagens bedömningar. Rekrytering från *headhunters* har blivit alltmer aggressiv och sker på allt lägre nivåer. För att motverka detta måste, enligt ett av de intervjuade företagen, en ”marxistisk kapitalism” tillämpas, det vill säga program som leder till delägarskap i företaget, optioner och liknande incitament. Under senare tid upplever dock företagen att lönen i sig blivit viktigare för att attrahera personal.

Trots att personalrörligheten har ökat markant under senare år – företagens personalomsättning uppgår till omkring 15–20 procent per år – är det fortfarande långt kvar till de amerikanska nivåerna som ofta är närmare 40 procent. Den lägre personalomsättningen anses vara en fördel för Sverige; den gör det lättare att bygga upp nya verksamheter och starta nya företag. Sverige har också en generell fördel i ett lägre kostnadsläge jämfört med internationella *hotspots* som till exempel Silicon Valley.

Men även en med amerikanska mått låg personalrörlighet kan åsamka företagen betydande problem. Den ökade sårbarheten för förlust av nyckelpersonal uppges i något fall ha inneburit att viss verksamhet har avbrutits. Företagen förväntar sig inte heller någon förbättring vad gäller framtida kompetensförsörjning. Tvärtom förutspås problemen bli än värre. Om förutsättningarna försämras gentemot andra länder och regioner, tror företagen att detta på sikt kan leda till att verksamheter flyttar från Sverige.

Det enda sättet att på lång sikt häva kompetensbristen är utbildningsinsatser, vilket dock är förenat med en lång eftersläpning i förhållande till dagens efterfrågan på kompetens. Stora krav ställs på utbildningssystemen. Den tekniska utbildningen anses behöva öka i volym samtidigt som kvaliteten höjs på spetskompetensen. Inom IT skiftar dessutom behoven förhållandevis snabbt, vilket understryker behovet

av flexibla och mer efterfrågsstyrda utbildningssystem, något som dagens universitet och högskolor har svårt att leva upp till. Enligt företagen får de själva sköta stora delar av spetsutbildningen. På kort sikt kan bristen på kompetens endast lösas genom en ökad arbetskraftsinvandring.

## Effekter av huvudkontorets lokalisering

Som nämnts i kapitel 1 är huvudkontorsflytt i viss mån en definitionsfråga. Om ett utländskt företag förvärvar ett svenskt innebär detta per definition att hela eller delar av huvudkontorsfunktionerna lyfts över till det landet. Den högsta beslutsnivån finns inte längre kvar i Sverige. På underkoncernsnivå kan dock vissa funktioner kvarstå.

Stora och långsiktiga investeringsbeslut tas på huvudkontorsnivå och även relativt små förändringar kan få långsiktigt stora konsekvenser. I storföretagen är det svårt att få en överblick över hela verksamheten, det vill säga problem uppstår med att identifiera vilka enheter som har den största framtidspotentialen och vilka regioner som lämpar sig bäst för en viss typ av investeringar. På marginalen anses därför många beslut påverkas av var huvudkontoret är lokaliserat, till exempel vad gäller FoU. I en intervju uppgavs också att det i större företag finns ett förhållandevis stort utrymme för värderingar och koncernpolitiska överväganden, eftersom det är svårt att få precis och korrekt information om företagets olika enheter och hur förutsättningarna ser ut för produktion i olika länder. Därmed försvåras också möjligheterna att fatta rationella beslut. Istället kan faktorer kopplade till den närliggande miljön, och andra subjektiva orsaker, påverka besluten.

### *Spridningseffekter av huvudkontorsverksamhet*

Spridningseffekter uppstår framför allt därför att huvudkontoren är betydande kunder hos andra tjänsteföretag. Det finns också en kvalitativ aspekt så till vida att det ofta är i samspelet mellan avancerade beställare och avancerade leverantörer som nya varor och tjänster skapas. Både dessa faktorer lyfts fram av de intervjuade företagen.

Huvudkontoren upphandlar enklare tjänster lokalt, liksom tjänster som är knutna till ett visst land, till exempel redovisning och juridik, samt mycket avancerade eller omfattande tjänster. En flytt innebär där-

för att efterfrågan för delar av tjänsteinköpen också flyttar. Genomgående bedöms det av IT-företagen som negativt att deras kundföretag flyttar ut ur Sverige. Även om inga stora förändringar står för dörren idag, bedöms i ett längre tidsperspektiv en sådan utveckling kunna leda till att mer av IT-företagens verksamhet också utlokaliseras. En kumulativ process initieras inom den förhållandevis lätttrörliga IT-industrin.

IT-företagen har i sin tur länkar till det omgivande samhället genom sina egna leverantörs- och kundnätverk. Flera företag, särskilt de mer tjänsteinriktade, anser dock att en utflyttning av huvudkontoret skulle ha en marginell effekt på inköp av tjänster. Dels därför att bolagen redan är så decentraliserade att mycket inhandlas lokalt, dels därför att en hel del av tjänster och produkter tillhandahålls av globala leverantörer.

Generellt bedöms huvudkontor ha viktiga spridningseffekter, inte minst till utbildning och kultur. Dessutom är huvudkontoren en plantskola för framtida företagsledare. Vidare ser de intervjuade företagen huvudkontoren som företagets "hjärna" eller kompetenscentrum. Det finns också en regional infallsvinkel: lokalt engagerade huvudkontor och företagsledare kan vara avgörande för en Orts eller en hel regions utveckling.

En rad svenska IT-företag, till exempel IBS och Intenia, har sitt ursprung i svenska storföretag. Huvudkontoren är därför också viktiga genom att de leder till avknoppningar och nya företag. Till detta kommer de lokala nätverken och storföretagens välutvecklade internationella säljorganisationer som byggts upp under lång tid. När svenska storföretag säljs till utlandet försvinner också en kanal för leverantörsföretagen till den globala marknaden.

## Slutsatser

Inget av företagen planerar att flytta sitt huvudkontor idag, samtidigt som flera hävdar att om förutsättningarna skulle förändras i förhållande till andra länder och regioner är det tämligen enkelt att flytta. Sverige har otvetydiga fördelar, främst kopplade till livsmiljö, det finns också en signaleffekt i att komma från en av Europas ledande IT-nationer. Ur ett Sverigeperspektiv upplevs det som onödigt att riskera att eventuella negativa effekter uppstår därför att svenska system inte harmonierar med utländska, oavsett om det gäller skatter, invandring eller ut-

bildning. Ägandet präglas av en betydande rörlighet och riskerar att flytta helt och hållet vid en kris, eller på grund av att skatter och andra villkor avviker från dem som finns i Sverige.

De nackdelar som lyfts fram rör särskilt skattekonsekvenser som – med undantag av företagsskatten – upplevs som absurda. Flertalet av de intervjuade anser att det föreligger stora och besvärande skillnader mellan Sverige och utlandet vad gäller skatterna, även om man tror att en konvergens på skattesidan med övriga Europa på sikt är ofrånkomlig. ”Platt” skatt, det vill säga ett system som innebär enhetliga nivåer för såväl tjänste- som kapitalinkomster, framhålls som ett önskvärt alternativ till dagens snåriga skatteregler.

Även utbildningspolitiska insatser och förenklingar av de regler som omgärdar arbetsmarknaden efterlyses. Reglerna uppfattas som krångliga. Rörligheten hämmas genom turordningssystem och så fort personal ska göras delaktig i vinst blir det kostsamt för företaget. Det är svårt att utöva vad en av de intervjuade kallade en ”marxistisk kapitalism”. Generellt uppfattas skatterna hindra de mindre företagens tillväxt och försättningsningar att utvecklas till medelstora företag. ”Allt som är rörligt” måste harmonieras med andra och konkurrerande länder.

En förbättrad dialog med politiker eftersträvas också. Politiken upplevs vara präglad av ett korporativistiskt tänkande som är främmande för IT-industrin.

Andra huvudkontor är viktiga för IT-företagen som kunder, det skapas en dynamik i samverkan mellan avancerade leverantörer och dessa krävande kunder. Huvudkontor bedöms genomgående vara viktiga på grund av dessa och andra spridningseffekter, där finns betydande spetskompetens. Samtidigt konstaterar man att en internationalisering och omorganisering av huvudkontoren pågår. Flera företag uppger också att man eftersträvar en mer internationellt sammansatt ledningsgrupp. I allt högre utsträckning återfinns huvudkontoren där koncernledningen, eller koncernchefen, befinner sig. Bilden av det gamla vertikalt organiserade huvudkontoret gäller inte längre för stora delar av IT-industrin.

## KAPITEL 4

# Huvudkontorens roll i hälsoindustrin<sup>23</sup>

GUNNAR ELIASSON

DETTA KAPITEL handlar om huvudkontorets definition, lokalisering och rörlighet i produktionen av varor och tjänster inom bioteknik-, kemi- och läkemedelsindustrierna samt inom sjukvården. Urvalet företag gör att vi kan tala om en "hälsoindustri" baserad på organisk kemi och bioteknik, som alltmer i sina produkter också integrerar dator- och kommunikationsteknologi<sup>24</sup> samt finmekanik.

Varför är vi intresserade av huvudkontorens lokalisering och rörlighet i denna heterogena industrigrupp? Svaret är enkelt: den utifrån en nationell synvinkel enda riktigt intressanta huvudkontorsfrågan – i synnerhet för denna industri – är att huvudkontorets lokalisering i dessa företag påverkar kunniga och företagsamma människors benägenhet att arbeta i Sverige. Genom sin yrkesverksamhet medverkar de positivt till landets kompetensutveckling. Analysen har tagit detta som utgångspunkt.

Bioteknik-, kemi-, läkemedels- och sjukvårdsindustrierna omfattar tillsammans en mycket differentierad marknad för komplicerade produkter och tjänster. Dess enda gemensamma nämnare är en mer eller mindre direkt förankring i organisk kemi och bioteknik. Delar av den industri vi valt att titta närmare på är en gammal industri inriktad på storskalig drift.<sup>25</sup> Samtidigt klassas samma industri i sin moderna biotekniskt baserade tappning som en del av den "nya ekonomin" med sina karakteristiska kännetecken småskalig och kompetensintensiv produktion. De många dimensionerna (heterogeniteten) gör dock detta kapitelts studieobjekt särskilt intressant i så måtto att huvudkontorets olika roller kan belysas i samma kapitel.

Huvudkontoret har en strategisk betydelse för företagets långsiktiga ekonomiska utveckling. I huvudkontorets högsta ledning avgörs större förändringar i företagets produkt-, marknads- och kundinriktning, samt hur företagets organisation ska anpassas till strategiska omdefinieringar eller förändringar i omvärlden; steg för steg för att effektiviteten i produktionen ska kunna upprätthållas eller genom radikala omdaningar för att klara en ny produkt-/kundstrategi eller en kris. Vi studerar hur marknader och teknologi sätter sin prägel på huvudkontorets och det kompetenta teamets (Eliasson 1990a) sätt att organisera och förnya sin egen "intelligens" samt hur detta påverkar ledningens beslut att ändra lokaliseringen av olika huvudkontorsuppgifter. De frågor som skall besvaras är alltså följande:

- Vad menar vi med ett företag och dess huvudkontor?
- Hur beror huvudkontorets roll och funktioner av företagets teknologi/marknad/produkt/kund?
- Givet den rollen, hur mobilt är intelligenskapitalet (rötternas djup)?
- Hur påverkar huvudkontorets bemanning företagets konkurrenskraft?
- Var är den optimala lokaliseringen av huvudkontoret?
- Vad innebär den historiska lokaliseringen för huvudkontorets framtida lokalisering?

Som vi redan diskuterat blir svaren lika mångfasetterade som antalet inbördes rörliga centrala funktioner. Har det moderna huvudkontoret över huvud taget en väldefinierad kontur och lokalisering?

Detta kapitel bygger på intervjuer med sammanlagt 21 personer inom kapitlets industrigrupp. Representanter för 14 företag har intervjuats en eller flera gånger. Två intervjuer med sjukhusdirektörer har genomförts liksom en intervju med Bure. För att få en inblick i förhållandena i andra länder och möjligheter till jämförelse täcker intervjuerna företag både i Sverige och Storbritannien. Dessutom utnyttjas intervjumaterial från en tidigare studie som omfattar Sverige, Storbritannien, Tyskland och USA (Eliasson 1994, 1996c, 1997a), där frågeställningarna rörde dels användningen av högutbildade i produktionen, dels betydelsen av venture capital för innovativt nyföretagande.<sup>26</sup> Texten är strukturerad så att dess disposition speglar vad som (utifrån dessa intervjuer) visat sig vara huvudkontorets viktiga uppgifter och därmed också avgörande för dess organisation, rörlighet och lokalisering. Där så varit möjligt belyses respektive avsnitt med fallstudier.

Kapitlet är disponerat på följande sätt. Vi börjar med att gå igenom företagets olika centrala funktioner, deras koppling till företagets strategier beträffande produkter och teknologi samt hur de koordineras. Vi fortsätter med att visa hur denna organisation och företagets strategier speglas i huvudkontorets organisation inom den i detta kapitel studerade industrin, samt hur denna huvudkontorsorganisation påverkar *dels* huvudkontorets "optimala" lokalisering, *dels* användandet av modern dator- och kommunikationsteknologi. Denna analys gör det till sist möjligt att säga något om huvudkontorets flexibilitet och geografiska rörlighet samt benägenhet att inom en nära framtid bli omlokaliserat.

## Något om de centrala funktionerna

Huvudkontorets, eller koncernledningens (*the top competent team*), uppgift är att förnya (*innovation*) och driva (*koordinera*) organisationen, att välja rätt orientering, marknad och produkter (*selektera*) samt göra företaget till en effektivt *lärande* organisation (Eliasson 1990a,b). Uppgifterna kan genomföras centralt från huvudkontoret eller i olika grad delegeras nedåt i organisationen. Hur dessa uppgifter fördelar sig och integreras beror på företagets teknologi och kompetens. Organisation är ett instrument att förändra. Huvudkontoret, inklusive dess (hierarkiska) organisation, är en central del av denna instrumentering. Vi kan inom detta kapitels industri, och tydligen även inom verkstadsindustrin,<sup>27</sup> skilja mellan två huvudinriktningar. Å ena sidan central (vertikal) drift och kontroll av en organisatoriskt någorlunda stabil verksamhet, och å andra sidan distribuerad produktion under ständig organisatorisk förnyelse där marknaden för strategiska uppköp sätter sin prägel på organisationen.

Den radikala förändringen i "marknadens teknologi" och konkurrensformer, från stabil struktur och drift mot våldsam dynamik, som till exempel inom telekomindustrin under 1980- och 1990-talen (Eliasson 1996a), medförde att många stora företag helt enkelt gick under därför att de inte klarade den "mentala omställning" mot outsourcing och integrerad produktion som krävdes. Den centrala innovativa kompetensen att organisera om företaget mot flexibel, distribuerad produktion saknades ofta, vilket i flertalet fall medförde att högsta led-

ningen (läs huvudkontoret) byttes ut. Huvudkontorets och marknadens viktigaste uppgift är att skapa rätt incitament, att sortera och att disciplinera. Detta kapitel kommer därför att präglas av modellen för den *experimentellt organiserade ekonomin* i vilken *kompetensblocket* definierar effektiviteten i denna sortering<sup>28</sup>.

Kompetensblocksteorin omfattar huvudkontorets samtliga funktioner distribuerade i marknaden. Vi kan därför teoretiskt analysera vad som händer med effektiviteten i sorteringen när dessa funktioner distribueras i marknaden eller internaliseras inom ett företag, ett huvudkontor.<sup>29</sup> För företaget gäller det i första hand att få rätt strategisk orientering för sin verksamhet. Att undvika att förlora vinnarna (fel av andra ordningen) kommer först i prioritering. Att behålla förlorarna för länge (fel av första ordningen) är inte bra, men brukar gå att undvika med traditionella managementmetoder. Huvudkontorets roll som ansvarig för organisationens centrala, styrande funktioner inklusive den egna hierarkiska strukturen (2000c) måste därför förstås innan frågan om huvudkontorets lokalisering tas upp.

### *Huvudkontorets organisation*

Vi kan illustrera detta organisatoriska problem genom att snitta organisationen på två led. I figur 4.1 visas de tre beslutsnivåerna i företaget: strategisk, taktisk (koordinering) och operationell. Längst ned ”görs jobbet”. Längst upp beslutas centralt vad som ska göras samt hur det ska göras. Ju mer decentraliserad organisationen är internt och över marknaden (outsourcad), desto mindre betydelse har den senare centralt innovativa funktionen. Vid integrerad produktion som koordineras över ett nätverk av underleverantörer i marknaden ser konkurrensen normalt till att företagets organisation ändras i rätt riktning eller att företaget går under.

Pyramiden i figur 4.1 kan också snittas vertikalt i olika mer eller mindre centralstyrda funktioner som sedan koordineras centralt. Någon form av hierarki finns alltid i så måtto att även en helt outsourcad organisation koordineras av marknadens incitament och konkurrens (Eliasson 2001).

Vi har<sup>30</sup>

- Personalfunktionen<sup>31</sup> (av vem?)
- Marknaden/produkten (vad?)
- Finansiering/investering/strategiska uppköp (hur mycket?)

**Figur 4.1. Företagets beslutshierarki**



Källa: G. Eliasson, 1985.

- Teknologi/FoU (hur bra?)
- Produktion/tillverkning (hur effektivt?)
- Redovisning/kontroll (hur lönsamt?)
- Externa relationer.

Personalfunktionen, Human Resource Development (HRD), finns högst upp, helt i linje med att företagets centrala kompetenskapital är bundet till människan och domineras av *the top competent team*. Därmed blir företagets rekryterings- och avskedandefunktioner samt dess interna karriärplanering och kompetensutveckling i denna principskiss avgörande för dess långsiktiga utveckling. "Karriären" är särskilt viktig i vår analys, därför att den definierar avslutningen på ett framgångsrikt yrkesliv som normalt avslutas i just huvudkontoret. Huvudkontorets geografiska lokalisering bestämmer därför i hög grad var näringslivets högsta befattningshavare kommer att lokaliseras (bosätta sig). Vi återkommer till detta nedan.

Varje funktion samordnas i huvudkontoret. Huvudkontoret har normalt varit fysiskt lokaliserat till en plats men har under senare år tenderat att bli distribuerat till många platser, som var och en svarar för en eller flera delfunktioner. Koordineringen av verksamheten mot ett gemensamt mål sköts i ökande utsträckning av individer som ofta bor och arbetar på olika platser. Denna distribuering av huvudkontoret förutsätter dock den dator- och kommunikationsteknologi som ut-

vecklats (företrädesvis) under 1990-talet. Möjligheten att distribuera huvudkontorets olika funktioner har därmed ökat dramatiskt under senare år. De delfunktioner som kräver närhet till marknaden kan lokaliseras till marknaden, samtidigt som de funktioner som förutsätter närhet till produktutveckling och tillverkning (ofta FoU) kan lokaliseras i anslutning till fabrikerna.

## Hur förenas effektiv storskalig drift med innovativ produktförnyelse?

Storföretagets ständiga problem är att inom den egna organisationen förena effektiv storskalig drift och innovativ produktförnyelse.<sup>32</sup> En vanlig lösning är att hålla de olika uppgifterna organisatoriskt åtskilda inom företaget. Outsourcing av såväl produktion som huvudkontorets olika funktioner i marknaden är en modernare organisatorisk lösning som flera av detta kapitlets företag prövar. Vad dessa lösningar innebär förstås lättast i termer av kompetensblocksteorin (se tabell 4.1). Kompetensblocket är en teori för hur de två funktionerna kan organiseras som en kombination av intern organisation (en hierarki) och marknadsorganisation. Effektiv selektion av projekt kräver att samtliga aktörer i tabell 4.1 finns på plats vertikalt samt att många aktörer i samma kategori med olika inriktad kompetens finns representerade horisontellt. Därmed skapas såväl incitament för innovativ verksamhet som konkurrens om de bra lösningarna så att *varje lösning (projekt) utsätts för en maximalt kompetent bedömning*. Ju mer centraliserade och internaliserade dessa funktioner är inom ett företag, desto färre aktörer med kompetens deltar i bedömningen och desto snävare och mer konservativ är utvärderingen. Den analys som följer kommer att visa hur kapitlets företag valt olika organisation av sitt huvudkontor mellan de två extremformerna: en helt central (monolitisk) intern hierarki och omfattande distribuering över marknaden.

## Huvudkontorsstrategi och företagstyp

Hälsoindustrin spänner över ett brett spektrum av företag av olika storlek, i olika situationer och med mycket olika strategisk inriktning.

**Tabell 4.1. Kompetensblockets aktörer**

| <u>Aktörer</u>                       | <u>Roll</u>                                                                                                                     |                   |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. <b>Kunden</b>                     | kompetent, aktiv, bidrar med marknadsnära teknologi.                                                                            | (Marknaden)       |
| 2. <b>Innovatören</b>                | teknisk brobyggare som integrerar olika teknologier på ett innovativt sätt till en helhetslösning.                              | (FoU-labbet)      |
| 3. <b>Entreprenören</b>              | upptäcker affärsmässigt (ekonomiskt) intressanta innovationer.                                                                  |                   |
| 4. <b>Venture-kapitalisten</b>       | upptäcker och förstår entreprenörens affärsidé och kan därför på sin förmåga att upptäcka och förstå ordna rimlig finansiering. |                   |
| 5. <b>Andrahandsmarknader (Exit)</b> | för att underlätta ägandeförändringar.                                                                                          | (Finansavdelning) |
| 6. <b>Industrialisten</b>            | för slutligen affärsidén till tillverkning, marknadsföring och distribution i industriell skala.                                | (Management)      |

Källa: G. Eliasson och Å. Eliasson, 1996.

Vi har å ena sidan stora mogna företag med betydande fakturering och *cash flow* som internfinansierar sin egen tillväxt. De är vanligtvis centralt portföljförvaltande och/eller centralt driftorienterade men befinner sig inte sällan i en besvärlig konkurrenssituation därför att de inte förmår vara så innovativa som marknaden kräver. Ett hårt centraliserat företag innebär att högsta ledningen "tagit på sig" ett mycket stort innovativt ansvar för företagets framtid. Denna situation signalerar därför att den högsta ledningen och (med vår terminologi) huvudkontoret satt fokus på driftseffektiviteten och kan komma att få svårigheter med sin innovativa förmåga.

Vi har å den andra sidan nya, små företag som utvecklat en radikalt ny (produkt)teknologi med flera år framför sig utan vare sig fakturering eller egen cash flow. För dem är en förstående kapitalmarknad en fråga om liv och död. Huvudkontorets roll i dessa teknologiintensiva företag är radikalt annorlunda än vad som gäller för storföretagets huvudkontor. Skillnaden ligger framför allt i företagets värdering och fi-

nansiering och beroende av externa resurser. De flesta små företag som intervjuats ligger fokuserade på innovatörs-/entreprenörsrollen (*Eurona*, *Perbio Science*, *Mölnlycke Health Care*, *Pyro Sequencing*). Några (till exempel *Eurona*) har misslyckats, i första hand därför att finansierarna saknat kompetens att våga agera långsiktigt. Ett eller två intervjuade företag har fokuserat på den aktiva venture capitalist-rollen. Dessa olika strategiska orienteringar avspeglas i huvudkontorets organisation.

Sjukhusen står för produktionen av hälsoindustrins slutprodukt, vården eller snarare uppgiften att hålla människor friska (Eliasson 1997b). Sjukhuset är därför ett "företag" (en *produktionsorganisation*) med en huvudkontorsfunktion vars organisation är starkt präglad av den speciella marknad det arbetar på. Kontrasten mot övriga företag är därför stor och intressant därför att sjukhuset/vården idag inte arbetar i en konkurrensmarknad, men sannolikt kommer att göra det i framtiden.

#### *Små högteknologiska företag*

De små, högteknologiska och nystartade företagen *Pyro Sequencing* och *Mölnlycke Health Care*, med intressanta produkter inom den nya ekonomin, måste satsa strategiskt antingen för att växa genom kompletterande företagsköp eller att bli uppköpta, och helst till ett högt pris. Prioriteringen är genomgående att själva växa genom strategiska uppköp och betala med egna aktier, medan en *second best, fall back position* är att bli köpta. Metoden är i bägge fallen densamma: att skraddarsy företaget för en hög värdering. Strategin är att lägga företagets finansiella och IR-funktioner<sup>33</sup> nära en marknad som förstår affärsverksamheten, till exempel Nasdaq. Här är bristen på kompetent venture capital ett stort problem i Sverige. Det inte bara ökar risken att vinnande projekt går förlorade. Bristen på kompetent venture capital gör det också svårare för små företag att växa sig stora på egen hand. De orienterar sig istället mot att bli uppköpta av ett redan stort företag.

En annan aspekt på huvudkontorets, eller delar av huvudkontorets, lokalisering till länder som USA är existensen av en mycket likvid exit-marknad för venture capital-aktörer (se punkt 5 i tabell 4.1). Utan en sådan andrahandsmarknad tar dessa aktörer stora risker när det gäller det pris de får när de går ur. De ställer då mycket hårdare krav nedåt mot entreprenören och innovatören än när samma risker är små. Egentligen är det endast USA som erbjuder investerarna den exit-

marknad som skapandet av en dynamisk ny industri under en kort period kräver. Om man inte lyckas därför att marknaden inte begriper och/eller man är för tidigt ute med en ny produkt, kan ägarna tvingas sälja ut billigt. Detta råkade *Eurona* ut för (köptes 1999 billigt av Gemini, UK, när pengarna tagit slut). Euronas mest innovativa projekt, molekylär diagnostik, lades därmed på hyllan. Eurona var först i världen med att utveckla denna medicinska teknologi som idag räknas som ett av hälsoindustrins stora framtidsområden (Eliasson 2000d).

*Mölnlycke Health Care* är en avknoppning från SCA. I och med avknoppningen bröts en säker källa för riskvilligt och långsiktigt internt kapital. Men SCA kunde inte tillföra kompetent venture capital för en verksamhet som låg så långt utanför deras egen teknologi och verksamhet.

Men ett litet högteknologiskt företag kan också specialisera sig på att bygga företag eller utveckla produkter (förädling) för att efter förpackning sälja dem vidare till marknaden. Här agerar det lilla högteknologiska företaget i hög grad som ett venture capital-bolag. Det är därför viktigt med goda kontakter på de finansiella marknaderna.

*Scientific Generics* (Cambridge, UK) sköter sina inkubator-funktioner – det vill säga att utveckla idéer till företag – från Cambridge men har förlagt huvudkontorets IR-funktioner till Zürich. Scientific Generics har specialiserat sig på att identifiera teknologi/innovationer på ett tidigt stadium, särskilt i universitetslaboratorierna världen över och utveckla dem vidare för lansering av företag i marknaden. Som ett aktivt venture capital-företag letar Scientific Generics efter synergier inom företagens och universitetens laboratorier inom de områden man anser sig känna till kommersiellt. Eftersom Cambridge inte från början hade (och fortfarande inte har) en lika kompetent venture capital-industri som till exempel Silicon Valley, har entreprenörsföretaget tvingats lära sig ett antal viktiga kompetensfunktioner som venture capital-företaget normalt bidrar med (se tabell 4.1). Scientific Generics har därför inom sig en väsentlig del av den venture capital-kompetens som krävs för att förstå och utvärdera vad de olika företagen i gruppen håller på med. De är därför inte lika beroende av andra företags och Nasdaqs kompetens att värdera radikalt nya teknologier (som till exempel Perbio Science). Däremot är närheten till finansiella resurser viktig. Sannolikt är denna Cambridge-lösning sämre än Silicon Valley-lösningen vad beträffar effektiviteten i projektens sortering därför att färre aktörer med

kompetens deltar i utvärderingen. Det är större risk i Cambridge än i Silicon Valley att förlora vinnare. Scientific Generics har valt att gå ut med en nyemission i London, därför att (som intervjupersonen uttryckte det) det är bättre att vara "well based and known in London, than higher valued, but unknown in New York".

*Karo Bio* är ett svenskt företag inom bioteknikområdet som specialiserat sig som en intermediär mellan universitetens forskningslabb och läkemedelsindustrin. Det finns alltså uppenbara likheter med Scientific Generics (se Eliasson och Eliasson 1996). *Karo Bio* söker och identifierar innovationer i universitetens laboratorier och använder moderna biotekniska metoder att selektera lovande preparat samt föra dem vidare till klinisk testning hos och/eller köp av ett stort läkemedelsföretag. *Karo Bio* siktar företrädesvis på att få licensintäkter, något man betraktar som långsiktigt mest lönsamt, men under en lång övergångsperiod är såväl riskerna som finansieringsproblemen stora. Högsta ledningen och huvudkontorets centrala uppgift är att säkerställa finansieringen och ordna en hög värdering av företaget för att förhindra att företaget köps upp billigt.

*Eurona* lyckades inte med detta. *Eurona* var en avknoppning från Pharmacia och byggde sin verksamhet på bland annat genetiskt baserad diagnostik och framtagning av genetiskt skräddarsydda läkemedel – en framtidsmarknad (ur hälsosynpunkt) som de stora läkemedelsföretagen ställde sig tveksamma till därför att den lönsamma storskalighet som volymläkemedel erbjuder då skulle gå förlorad. Under 1999 dränerades den svenska marknaden på venture capital. Meningarna gick vida isär om hur långt *Eurona* hade kvar innan man kunde se en produkt. De tunga finansiärerna paketerade företaget för försäljning, och sålde (mycket) billigt till Gemini (UK), som endast hade för avsikt att tillvarata *Euronas* andra produkt, avancerad testteknologi.

### *Storföretagen och sjukhusen*

Till de stora och driftsorienterade företag som intervjuats inom denna industri hör AstraZeneca, i viss mån Perstorp samt två storsjukhus. AstraZeneca är efter samgåendet ett av världens största läkemedelsföretag med ett numera distribuerat huvudkontor. Man har en omfattande global marknadsföring och driftsorganisation samt en mycket stor FoU-organisation som i ökande grad kompletteras med uppköp av teknologi. Huvudkontorets (i London) främsta uppgift är att se till att

företaget är väl organiserat för att klara såväl en effektiv drift som en innovativ produktutveckling. Huvudkontorets delfunktioner har ännu inte stabiliserats vad beträffar lokaliseringen mellan Södertälje, Manchester, London och Wilmington, Delaware.

Beträffande sjukhusen och vården finns en helt annat "strategisk" syn på huvudkontorets roll. Det finns dock vissa utbrytarinslag, dit hör bland annat Bure eller dess hälsodivision Capiro. Hälsoindustrin har en gigantisk affärspotential i det rikare segmentet av befolkningen om incitamenten och marknadsförutsättningarna utformas rätt. Sjukhusens huvudkontor kan i så fall komma att vara avgörande som katalysator vid en innovativ utveckling av vården till en fungerande kundvänlig industri. I dagsläget är de svenska sjukhusens huvudkontor hårt fokuserade på storskalig drift vad gäller produktionen av standardiserade vårdtjänster enligt politiskt beslutade prislistor. Lokaliseringen till Sverige är självklar och industrin är till största delen lokalt fastlåst i ett svenskt finansieringssystem och en politiskt reglerad svensk marknad.

En framtida utveckling mot en dynamisk och innovativ vårdindustri kommer dock (på samma sätt som redan skett i USA) att skapa en marknad för "företagssamgående, förändrade organisationsformer samt nya uppgifter och nya lokaliseringar av huvudkontor". *Bure*, som via sin vårddivision Capiro äger S:t Görans Sjukhus, ger en antydning om vad som kan komma att hända. Bure kan i andra länder än Sverige ägna sig åt exklusiv sjukvård och tillhör det drygt halva dussinet innovativa *Health Care Providers* som håller på att växa fram i Europa.

För närvarande klavbinder dock den politiska ägarkontrollen och den helreglerade vårdmarknaden en sådan innovativ utveckling av en dynamisk, svensk vårdindustri. De reglerade priserna dödar incitamenten till en innovativ produktutveckling i vården. De stimulerar endast kostnadseffektiv konkurrens i standardiserad vård. Marknadstrycket mot förändring är minimalt eftersom de viktiga kunderna (patienterna) ersatts av politiker. Man kan dock förutse en explosiv utveckling om marknaden för hälsotjänster avregleras och politikernas roll som substitut för de riktiga kunderna (patienterna) elimineras.<sup>34</sup>

## Det distribuerade huvudkontoret

Om huvudkontorets olika uppgifter kan samordnas utan personliga kontakter, behöver inte heller huvudkontoret ligga på en plats. Huvudkontoret kan vara distribuerat så att marknader släpps in i företaget och tar över där koordineringen tidigare skett med centrala administrativa metoder. En företagsledare underströk att ett bra sätt att undvika att en central byråkrati byggdes upp i ett storföretag var att förläggat ett litet huvudkontor med den högsta ledningen långt borta från driftsenheterna.

Modern informations- och kommunikationsteknologi har under senare år möjliggjort en alltmer sofistikerad distribuering av huvudkontorets olika funktioner. Samma teknologi och samma möjligheter att distribuera huvudkontoret ökar också i många väsentliga avseenden företagets flexibilitet som organisation. Denna möjlighet är särskilt viktig när tidigare hårt sammanhållna och centralstyrda företag i den gamla industrin i ökande utsträckning distribuerar såväl utvecklingsarbete som tillverkning (outsourcing). Detta lösgör huvudkontoret från de historiska rötter som tidigare hållit det på plats i närheten av de fysiska tillverkningsenheterna.

### *Samordning av det virtuella företaget*

Varje storföretag är i betydande utsträckning såväl horisontellt differentierat som vertikalt integrerat. Outsourcing av vissa vertikala länkar därför att någon specialkompetens saknas, eller av kostnadsskäl, gör det totala samordningsproblemet från huvudkontoret ibland synnerligen komplicerat. Den förväntade bilden är att hård vertikal integrering skadar företagets innovativa förmåga, medan en långt gående horisontell differentiering innebär splittring, försämrad kontroll och lägre driftseffektivitet.<sup>35</sup> "Conglomerate status is not a winner", som en intervjuad vd uttryckte saken. Den valda produktionsstrukturen speglas i huvudkontorets organisation och orientering, samt därmed också kompetensen att samordna företaget.

I ett centralt samordnat verkstadsföretag (som nuvarande Volvo och Scania eller Electrolux) avspeglas tillverkningsorganisationen i huvudkontorets organisation. De delar som kan separeras fysiskt i produktionen får ofta sin egen centralfunktion (huvudkontor) och samordningen sker genom marknaden och/eller genom en gemensam representation i

huvudkontorets styrelse. En viktig uppgift för denna representation är att se till att företagets (ägarnas) policy iakttas i produktionen.

Stora läkemedelsföretag som AstraZeneca och Pharmacia speglar samma separabilitet, om än inte lika tydligt. Sålunda har AstraZeneca centrala staber för finansiering, strategiska förvärv och IR-funktionen i London, centrala staber för marknadsföring och inköp i Europa i Manchester och för USA i Wilmington samt den strategiska staben för FoU i Södertälje. Vad gäller såväl marknadsföring som FoU finns dock mera operationellt inriktade centrala enheter på flera ställen i världen, nära lokala marknader och produktionsenheter. Denna fördelning av huvudkontorets uppgifter speglar delvis fördelningen av motsvarande aktiviteter, delvis de två företagens historiska strukturer. Poängen är dock att de olika huvudkontorens uppgifter kan skötas på detta distribuerade sätt. Detta innebär att det för tillfället inte finns något rationellt grundat skäl att flytta någon av dessa funktioner, men samtidigt att en omstrukturering/omlokalisering kan ske när som helst och med kort varsel om omständigheterna förändrar sig.<sup>36</sup>

Här har mobiltelefonen och faxen i kombination med vanligt flyg betytt mycket. Men olika sätt att med hjälp av digitalt baserad kommunikationsteknologi öka tillgängligheten i varje ögonblick från alla tänkbara platser av företagets interna databaser och tunga beslutsfattare har ytterligare förstärkt möjligheten för företagets högsta ledning att arbeta distribuerat (Eliasson 1996a). Konsekvensen har blivit att ett antal huvudkontorsärenden kan klaras löpande utan att personer träffas. Huvudkontoret har blivit virtuellt.

Flera personer i de intervjuade företagens ledning uttryckte saken ungefär så här: ”Eftersom vi alla (i det centrala huvudkontoret) ständigt befinner oss på resande fot så spelar det egentligen ingen roll var huvudkontoret är lokaliserat. Huvudkontoret, det är vi.” ”Det är där vi bestämmer oss för att träffas eller där var och en av oss befinner sig när vi tar kontakt. Huvudkontorets legala och fysiska (byggnader) plats är ointressant.”

### *Huvudkontorets mobilitet och lokalisering*

Huvudkontorets mobilitet och lokalisering är vad gäller de gamla och fysiskt kapitaltunga företagen starkt beroende av företagets historia (en låsning) och knutna till de fysiska anläggningar som lyder under huvudkontoret. Ju tyngre det fysiska kapitalet (tillverkningen) väger i

företagets "riktiga" balansräkning, desto mer tungfotat är företaget (Braunerhjelm 1990). Ju viktigare företagets intelligenskapital är, desto mindre beroende är huvudkontoret av sin nuvarande lokalisering och de fysiska anläggningarnas lokalisering. Bas- och verkstadsindustrin visar upp de hårdaste låsningarna medan biotek- och (även) läkemedelsföretags huvudkontor är relativt lätttrörliga geografiskt och relativt frigjorda från FoU- och tillverkningsanläggningar.

*Perstorp* är det klassiska exemplet på en historiskt bunden huvudkontorslokalisering. Idag skulle ingen komma på tanken att placera ett internationellt företags huvudkontor i Perstorp. För 120 år sedan var tillgången på billig ved lokaliseringsbestämmande för till en början tillverkningen av ättika (bok) och senare metanol och formaldehyd för plasttillverkningen. Som en illustration av vårt huvudkontorsproblem kan nämnas att det ansågs tveksamt att dåvarande (vid sekelskiftet) fabrikschefen Wilhelm Wendt byggde sin tjänstebostad så långt från fabriken som 150 meter. "Han ska ju vara tillhands när det behövs."<sup>37</sup> Idag bor cheferna över hela Skåne och pendlar in till Perstorp. Detta var i sin ordning långt in på 1980-talet. När Perstorp (med hjälp av sitt forskningsföretag Pernovo) tog upp biotekniken blev närheten till Lunds universitet viktigare. Under en tid diskuterades flyttning av huvudkontoret till Bryssel.

Efter några experimentella företagsköp inom biotekniken i USA hade Perstorp plötsligt fått några guldägg i boet. För att få rätt värde knoppades *Perbio Science* av 1999 och ska noteras i USA. Detta betyder dock inte nödvändigtvis att huvudkontoret måste lokaliseras till USA, bara IR-funktionen som är central för företagets värdering. En hög värdering är nödvändig för att kunna finansiera fortsatt expansion genom strategiska företagsköp och finansiering med egna aktier. Huvudkontoret är dock tills vidare lokaliserat till Helsingborg dels av skattekäl<sup>38</sup>, dels därför att vd bor där. Fem personer arbetar i huvudkontoret som fungerar som ett holdingbolag. Allt övrigt är decentraliserat till forsknings- och driftsenheter i USA. Där sammanträder man också om man behöver träffas. Uppenbarligen kan huvudkontoret flyttas vart som helst i världen med kort varsel om man finner det lämpligt.

*Pyro Sequencing*, lokaliserat i Uppsala, bygger på en teknologi som ursprungligen utvecklades på KTH och bemannas på hög nivå med industriellt erfarna personer från Pharmacia. Nästan alla konkurrenter finns i USA, liksom alla kompetenta analytiker. Verksamhet bedrivs

också i USA. Pyro Sequencings tillväxtstrategi kräver uppköp av kompletterande teknologi. Alternativet är att själv bli uppköpt. Men ska aktieägarna i så fall få ett bra pris krävs ordnad finansiering (inga likviditetskriser) och en hög aktievärdering. Vd befinner sig ständigt på resa till USA. Det som håller kvar verksamhet och huvudkontor i Uppsala är den lokala tillgången på kvalificerad personal, i första hand forskare. Men huvudkontorets högnivåfunktioner är inte låsta till forskningsverksamheten, istället är företaget beroende av en hög värdering på en kompetent aktiemarknad. Pyro Sequencing räknar med en 50 procent högre värdering där än i London och Stockholm. Den dubbla registreringen i USA och Sverige som man ursprungligen tänkte sig tog för lång tid i USA, så det blev bara Stockholm (år 2000) och tills vidare stannar huvudkontoret i Uppsala. Men det är lätt att flytta.

## En attraktiv miljö viktig för huvudkontorens lokalisering

Avgörande för det moderna företags utveckling och framgång är dess bemanning. Speciell kompetens i form av människor med kunskap, och delar av företag med funktionell specialistkunskap kan ofta hyras in i marknaden eller utvecklas inom företaget. Det är kompetensen att få ihop det hela till en integrerad men samtidigt innovativ och flexibel helhet som definierar företaget. De dominanta ägarna, högsta ledningen och huvudkontoret representerar detta innovativa centraliserade kunnande som blir avgörande i produktion med avancerad, komplicerad och mångdimensionell teknologi. Dessa centralistiska funktioner är lokaliserade till huvudkontoret.

Det är intressant för ett land att vara värd för så många huvudkontor som möjligt. Men det är också intressant för ett företags huvudkontor att ligga på ett ställe där många huvudkontor redan finns, därför att där också finns den infrastruktur eller miljö som ett huvudkontor behöver. Miljöns betydelse går igen i alla intervjuer vi genomfört. Det handlar om tre olika typer av miljöer: (1) tillgång till kompetens, (2) tillgång till finansiella tjänster och (3) privat boendemiljö. Vi har noterat att på företags högsta nivå kan arbete och boende skiljas åt geografiskt, dels genom modern "virtuell" teknologi, dels genom effektivare transporter, men det finns naturligtvis gränser.

Detta konstaterande innebär i sig också att effektiva transporter alltid markerats som en viktig, kanske till och med avgörande, miljöfaktor för en, på resande fot ständigt varande, högre befattningshavare i ett internationellt företag. Goda transportmöjligheter (flygförbindelser) är ett resultat av efterfrågan. Så länge Sverige har ett tillräckligt stort antal tunga internationella huvudkontorsfunktioner så kommer goda flygförbindelser att finnas, även om de inte kommer att kunna mäta sig med vad London, Zürich och New York erbjuder.

## Rekrytering och brain-drain

Hälsöindustrin är mer än någon annan industri beroende av högutbildad personal. Olika universitetsmiljöer har olika karaktär. I intervjuer med engelska företag framhölls vid flera intervjuer Cambridge Universitys tvärvetenskapliga tradition som en viktig rekryteringsbas för företagen. En stor och bred universitetsmiljö (och där är Cambridge överlägset Uppsala/Stockholm, även om de två USA-miljöerna Harvard/MIT och Stanford/Berkeley slår alla andra miljöer) har även lokalt en betydande krets av mycket kompetenta kunder, till exempel universitetssjukhus (Eliasson 1997a,b). Dessutom, konstaterades det, utgör en rikt utrustad forskningsmiljö också en bas för outsourcing av forskningsuppdrag från industrin.

Avancerade universitetsmiljöer har därför en betydande attraktionskraft för företagens forskningslabb och motsvarande funktioner inom huvudkontoret inom denna industri. För de företag inom biotekniken som har forskning som huvudsaklig verksamhet tenderar detta att innebära att hela huvudkontoret förläggs till universitetsmiljön. Detta gäller särskilt om samma miljö dessutom erbjuder en betydande finansiell kompetens. Kompetensmiljön inom hela det område detta kapitelns industri representerar har varit mycket god i Sverige även om en relativ försämring kunnat observeras under senare år (Eliasson 1997b) inom bioteknikområdet. Till detta har bidragit att de två stora läkemedelsföretagen Pharmacia och Astra och de stora universitetssjukhusen stöttat varandra, med även de små bioteknikföretagen och de medicinskt tekniska företagen som kunder.

Kompetenta ägare är en annan sida av den industriella utvecklingen. Ägarna arbetar alla inom eller via huvudkontoret och sätter där-

med sin prägel på företaget, inte minst lokaliseringen av företagets viktigaste verksamheter. Svensk industri har, eller har haft, en betydande ägarkompetens inom verkstadsindustrins storföretagande. Hälsoindustrin utgör en betydligt mer komplicerad verklighet. Ägarkompetens från verkstadsindustrins storföretagande verkar inte alls vara tillämplig på det biotekniska området, inte heller det verkstadsindustrin mer näralliggande området medicinsk utrustning. Inom den stora och för hela hälsoindustrin viktiga sjukvården representeras ägarna dessutom av politiker, och politikernas roll i sjukvårdens huvudkontor verkar av intervjuerna att döma enbart ha varit en negativ faktor för verksamhetens utveckling.

Huvudkontorets och högsta ledningens lokalisering blir därför en viktig kvalitetssignal för det land där det är lokaliserat. Dels är det viktigt för kvaliteten på landets humankapital att många sådana verksamheter lokaliseras dit. Dels utgör huvudkontoret normalt slutet på en framgångsrik karriär. Många kunniga och företagsamma människor bosätter sig där huvudkontorens viktigaste funktioner upprätthålls. Konsekvensen blir att det är intressant för ett land att vara värd för så många huvudkontor som möjligt.

## Finansmarknaden

Den *finansiella miljön* har visat sig vara viktig för alla intervjuade företag och kritisk för de små högteknologiska företagen. Den finansiella miljö vi talar om omfattar tre delmarknader: (1) *venture capital-marknaden* där venture capital-företagets kompetens att förstå och värdera radikalt ny och innovativ teknologi är avgörande, (2) en mycket likvid *exit-marknad* för venture capitalisterna och (3) en bred marknad för strategiska uppköp (Eliasson och Eliasson, 2000). Venture capital är avgörande för de nya företagens möjligheter att få uthållig finansiering under den tidiga kommersiella fasen av sitt liv. Den kompetens vi talar om bygger ofta på rika individer med ett förflutet i (och erfarenhet från) näralliggande industri.<sup>39</sup> Endast den kompetensen garanterar uthållig finansiering till rimliga kostnader för potentiella vinnare. Exit-marknaden är nästan lika viktig för de villkor vinnande innovatörer/entreprenörer kan få, eftersom venture capitalistens risk beror av hur lätt han/hon kan komma ur sitt engagemang till hög vinst när det nya

företaget förts så långt fram som han/hon anser sin kompetens räcka.

På marknaden för strategiska uppköp kan det lilla avancerade bioteknikföretaget (genom företagsköp) komplettera sin kompetens för snabb tillväxt. Likaså kan de stora läkemedelsföretagen genom företagsköp köpa de innovativa kunskaper de inte själva kunnat ta fram i sina egna laboratorier. Små innovativa företags ägare kan sälja ut sin teknologi på samma marknad till rätt eller för högt pris (ej till underpris) därför att de stora företagen konkurrerar om deras teknologi. Detta höjer sannolikheten för att vinnande innovationer identifieras och allokeras till rätt köpare. Det senaste är centralt för marknadens existens och effektivitet (Eliasson 2000a).

Även om den tredje marknadsfunktionen av naturliga skäl är mycket internationell, utgör de tre marknaderna i kombination ofta någon-ting geografiskt relativt väl definierat och en kraftfull attraktor för de avancerade delar av det huvudkontor som vi diskuterar. Stockholm har idag mycket att erbjuda jämfört med till exempel Köpenhamn–Malmö-området, men står sig slätt jämfört med London. Allt vad Europa har att erbjuda står sig slätt jämfört med USA, där västkusten (San Francisco–Los Angeles–San Diego) dominerar USA i övrigt. Det finns alltså en klar tendens att lokalisera centrala finansierings- och IR-funktioner i den nya industrins huvudkontor i den riktning denna karaktärisering antyder.

## Livsmiljö

Boendemiljön i bred bemärkelse brukar ofta vara den första avgörande faktorn när ett huvudkontors lokalisering eller omlokalisering kommer upp på agendan. Stora städer (och det handlar vanligtvis om stora städer) med dåligt klimat, torftig kulturell miljö, antielitistisk politisk miljö och fel språk elimineras därför ofta vid första sorteringen. För Stockholm (Uppsala, Södertälje), Göteborg och Malmö (Köpenhamn) innebär detta att deras viktigaste huvudkontorsbevarande faktorer är de historiska rötterna. Alla dessa tre städer har normalt svårt att konkurrera när ett svenskt företag går ihop med ett engelskt eller ett amerikanskt företag inom detta kapitels industri.

En ytterligare försvagande miljöfaktor för Sverigelokalisering är att ju mer och ju längre svenskar i karriären vistas utomlands, desto min-

dre betyder de svenska rötterna. Den önskan som tidigare ansågs finnas hos utlandsboende svenskar att komma tillbaka till Sverige som chef för ett svenskt företag har minskat.

Dessutom gäller (i ett internationellt företag) att det är mycket svårt att locka utländska chefer till Sverige annat än som ett kortare inslag i en karriär som leder någon annanstans. Detta gäller även om svenskar i allmänhet talar utmärkt engelska, skolor av relativt hög kvalitet finns och närhet till naturen och friluftsliv lockar många.

Detta innebär att lokaliseringen av ett företags huvudkontor i allmänhet utesluter Sverige innan man kommit fram till frågan om de svenska skatterna. De svenska skatterna har förmodligen störst betydelse som extra pådrivande faktor bakom beslut att flytta ut viktiga högnivåfunktioner inom de genuint svenska företagens svenskbaserade huvudkontor.

## Geografisk lokalisering

Där så inte redan skett kunde alla intervjuade företag tänka sig att flytta *några* huvudkontorsfunktioner till andra platser och länder, särskilt de högsta exekutiva befattningshavarna. Möjligheten hade diskuterats. Traditioner och intimt samarbete mellan huvudkontoret och de operativa delarna av företaget hade varit avgörande i de fall där beslutet tagits att behålla huvudkontoret på nuvarande plats.<sup>40</sup>

Ett par stora företag betraktade lokaliseringsproblemet som mindre relevant eftersom medlemmarna i den högsta exekutiva ledningen i huvudkontoret ändå ständigt var på resande fot och ständigt var i kontakt med varandra per telefon eller fax. Högsta ledningen bodde dessutom ibland på olika platser i världen, så varför skulle de nu flytta samman på en plats? Utöver detta spelade inkomstskatten ingen större roll för dessa personer och företaget eftersom antalet personer var så litet. Om det var väsentligt kunde personen välja att bo i ett trevligt skatteklimat samt arbeta där och när det passade.

Skatteproblem och andra lokala infrastrukturproblem blir mycket viktigare när det gäller andra centrala operativa funktioner som bemannas med många befattningshavare där kostnadsfrågan för att kompensera för lokala skatter blir betydelsefull. Generellt var det mycket lättare att få svenskar att flytta ut ur landet än att få utländska

experter att flytta till eller bosätta sig i Sverige. Detta är en faktor som generellt verkar för att internationaliserade svenska storföretag i ökande grad drivs ut ur landet och utländska investerare ej förlägger verksamhet till Sverige som kräver att utländsk personal flyttar hit.

Praktiskt taget alla små högteknologiska företag hade övervägt att flytta sin IR-funktion, hela sin centrala finansfunktion eller (i det långa loppet) hela sitt huvudkontor till en plats nära den aktiemarknad där företaget var registrerat, vilket också i allmänhet var den plats där analytiker och investerare förstod vad företaget höll på med.

När det gäller att bli förstörd och att kunna göra effektiva, kompletterande uppköp ansågs USA helt överlägset alla övriga platser i världen.<sup>41</sup> Inom biotekniken finns dessutom de flesta uppköpsobjekten i USA. Dessa kan emellertid bli identifierade från Sverige. De högsta befattningshavarna i ett företag känner väl såväl konkurrenter som uppköpsobjekt. Ytterligare skäl måste alltså till för att motivera ett huvudkontorsflytt.

## Slutsatser

Huvudkontorets uppgift är fortfarande att selektera, stimulera och ta tillvara nya innovativa idéer. Betydande skillnader finns dock mellan det stora driftsorienterade företaget och det mindre, innovativa och experimenterande företaget. Ju mer innovativt det nya teknologiföretaget är, desto viktigare är det att lägga huvudkontorsfunktionen nära den aktiemarknad där företaget är registrerat och där det finns avancerad analytisk kompetens, det vill säga där man förstår sig på företaget. En av de tydligaste observationerna i detta kapitel är för övrigt betydelsen av en kompetent värdering av företaget, det vill säga betydelsen av kompetenta aktörer på marknaderna för finansiella tjänster. Å andra sidan, ju mer organisationsbaserad företags teknologi är, desto viktigare är huvudkontorets kontaktytor inom företaget, och desto större är huvudkontorets låsning till företags fysiska aktiviteter.

För det lilla, nyetablerade högteknologiska forskningsföretaget utan färdiga produkter och med ofta bara en produkt/teknologi samt många år till ett säkert kassaflöde, är rätt värdering på aktiemarknaden ett överlevnadsvillkor. Detta lilla företag har ofta en dubbel strategi. Det är inriktat mot att så småningom växa av egen kraft genom in-

tern tillväxt och (ofta) uppköp av kompletterande produkter och teknologier, som ska betalas med egna aktier. Dessa aktier måste därför vara rätt (högt) värderade. Företaget kan också ha som alternativ (second best) strategi att så småningom självt bli uppköpt till ett högt pris. För låg värdering av en oförstående kapitalmarknad innebär inte sällan att företaget hamnar i finansiell nöd och slumpas bort till ett lågt pris. För denna typ av företag är därför relationen till aktiemarknaden avgörande för huvudkontorets organisation och lokalisering.

Generellt kan dock sägas att ett aktivt management av lokalisering- och av centrala huvudkontorsfunktioner hos innovativa högteknologiska företag till marknader där man begriper sig på dem, där de kompetenta venture capital-aktörerna kan gå ur sina positioner med god vinst (exit-marknad) och där ett rikt utbud av strategiska uppköpsobjekt finns, höjer långsiktigheten i industrins investerings- och selektionsbeslut. Fler vinnare kommer att sorteras fram. Företagens affärsrisker kommer att minska och marknadens effektivitet kommer att öka. Huvudkontorets lokalisering är därmed viktig.

De större företagen distribuerar FoU-funktioner och marknadsföring på de olika produktområdena och marknaderna, men koncentrerar de koncerncentrala funktionerna finansiering, IR och i viss mån karriärplanering till ett litet "huvudkontor", en stab med få människor.

Det stora, etablerade och med fysiskt kapital byggda företaget har en tendens att hålla på för länge som "förlorare" (fel av typ I) medan den lilla vinnaren i en radikalt ny teknologi har lätt för att tappas bort för snabbt (fel av typ II). Ett *aktiv management* av huvudkontorets aktiemarknadsnära funktioner är ett sätt att minimera dessa risker och höja marknadens långsiktighet.

Den utveckling mot globalisering och ökad effektivitet som ägt rum i dagens nationella finansiella system har därför både ändrat huvudkontorets uppgifter och gjort de tidigare passiva finans- och IR-funktionerna viktiga för alla företag, stora som små. En positiv slutsats är att globaliseringen och effektiviseringen ägt rum genom att såväl företagets "intelligensfunktion" (huvudkontor) som produktion tenderat att förskjutas mot geografiska miljöer där stor koncentration av kompletterande och konkurrerande kompetens redan finns.

Kommunikationsteknologin möjliggör idag en betydande separation av individens och funktionernas lokalisering. När vi talar om hu-

vudkontorets lokalisering är det därför dessa människors fysiska lokalisering (där de vistas mest) och ansvar för olika funktioner vi är intresserade av, inte lokaliseringen av byggnader och kontorsmaskiner eller huvudkontorets legala hemvist. Egentligen är det inte heller platsen där funktionerna utförs ("sammanträdesplatsen") som är av avgörande intresse. Möjligen kan ett lands fiskala myndigheter vara intresserade av var vinsterna bokas och skatterna betalas, men endast i dåligt skötta företag har detta något med företagets konkurrenskraft och huvudkontorets reella funktioner att göra.

Det kan tänkas att skatter har spelat en roll för lokaliseringen av vissa huvudkontors funktioner ut ur Sverige, till exempel till London, och det är naturligtvis inte bra om för produktionen ovidkommande omständigheter påverkade företagets centrala affärsbeslut. Men inga intervjuer ger signalen att denna flytt ändrat (försämrat) huvudkontorets reala effektivitet och företagets skötsel, snarare tvärtom. Detta ligger i linje med utvecklingen inom de industrier vi studerat i detta kapitel. Dagens produktionsteknologi med ett växande inslag av "intelligenskapital" och modern kommunikationsteknologi i kombination möjliggör många olika alternativa organisationslösningar av företagets huvudkontorsfunktioner. Det finns starka krafter som drar i de små teknologiintensiva företagets intelligensfunktion dit den avancerade teknologin, de kompetenta kunderna och de förstående finansierarna finns.

Såväl för företaget som för "nationen" är humankapitalets allokering avgörande. Det är viktigt för ett land att kunniga, intressanta och företagsamma människor vistas länge och/eller bosätter sig inom dess gränser. Karriärens organisation samt rekrytering är viktiga centrala funktioner, som ofta sköts centralt, men när det gäller för företaget viktiga positioner sköts rekryteringen ofta av vd själv och inte av personalchefen. Karriären kombinerar yrkesutövning och kompetensutveckling (utbildning).

Den omallokering av humankapitalet som följer av en omorganisation och/eller omlokalisering av huvudkontoret ut ur landet är därför en viktig fråga för de industripolitiskt ansvariga. Om det är angeläget att nationen behåller och/eller attraherar kunniga, intressanta och företagsamma – det var så Sverige historiskt byggde sin industri – människor blir huvudkontorsfrågan en viktig industripolitisk fråga. Baksidan är *brain drain*. Men ett företags intelligenskapital är komponerat av

rationella människor. Dess allokering kommer inte att kunna styras med nationell politik. Den enda rationellt grundade politik som kan påverka är att bidra till att skapa den effektiva infrastruktur som på ekonomiska grunder attraherar företagens huvudkontor.

Det är också intressant att konstatera att Sverige historiskt varit värd för i förhållande till sin folkmängd ovanligt många huvudkontor inom bas- och verkstadsindustrin. I och med att företagens kompetenskapital mer och mer flyttats från tillverkningen mot andra funktioner i företagen och tekniken möjliggjort betydande differentiering och geografisk distribuering av huvudkontorsfunktionerna, har denna historiska låsning till driftsenheterna börjat luckras upp. Förbindelsen mellan huvudkontoret och företags produktionsanläggningar har blivit lös. Sverige står därför inför en brytningstid när det gäller "landets kompetens" att vara värd för den nya industrins centrala (huvudkontors) funktioner. Och företags intelligenskapital flyter ganska fritt. Ska det stanna kvar i ursprungslandet ställs höga krav på den lokala miljön.

#### För detta kapitel intervjuade företag

|                                             |                              |
|---------------------------------------------|------------------------------|
| Amersham Pharmacia Biotech, Uppsala         | En intervju, en person       |
| AstraZeneca, Södertälje, Sverige och London | Tre intervjuer, tre personer |
| Eurona, Uppsala                             | Tre intervjuer, två personer |
| Gemini, Cambridge, UK                       | En intervju, en person       |
| Perstorp, Perstorp                          | En intervju, en person       |
| Perbio Science, Helsingborg                 | Två intervjuer, två personer |
| Personal Chemistry, Uppsala                 | Två intervjuer, tre personer |
| Mölnlycke Health Care, Göteborg             | En intervju, en person       |
| Pyro Sequencing, Uppsala                    | Två intervjuer, en person    |
| Prelude Trust, London                       | En intervju, en person       |
| Scientific Generics, Cambridge, UK          | En intervju, en person       |
| Två sjukhus, Stockholm                      | Två intervjuer, två personer |
| Bure, Göteborg                              | Två intervjuer, två personer |

## KAPITEL 5

# Var hamnar huvudkontoren i finansföretagen?

BENGT STYMNE

DE FINANSIELLA FÖRETAGEN är särskilt intressanta ur ett huvudkontorsperspektiv på grund av sin betydelse för börser, handel i finansiella instrument och finansieringsverksamheter. Det är en sektor som har viktiga – ibland avgörande – kopplingar till IT- och hälso-branscherna som behandlats i de föregående kapitlen. En välfungerande finanssektor kan sägas vara en förutsättning för tillväxt av andra sektorer och för en smidig ekonomisk omvandling. Efter det att sektorn började avregleras har branschen sedan 1980-talet vuxit snabbare än ekonomin i övrigt och visat en arbetsproduktivitet som varit minst dubbelt så hög som det svenska produktionssystemet som helhet (Andersson, 1998).

Under det senaste decenniet har finanssektorn genomgått betydande strukturella förändringar som drivits på av kapitalmarknadernas avreglering och framstegen inom IT. Finanssektorn hör till de branscher som genomgått en mycket snabb och omfattande internationalisering under 1990-talet. Företagssammanslagningar och uppköp har karaktäriserat utvecklingen. I finanssektorn förekommer dessutom vissa internationella *hot spots* (London, Frankfurt) som förefaller utöva en betydande dragningskraft på välutbildade individer i finansföretagen. Finansföretagen spelar därför en nyckelroll i huvudkontorsklustren.

I detta kapital ska vi därför närmare redogöra för de mekanismer som styr finansföretagens lokalisering av huvudkontoren och hur berörda aktörer bedömer vikten av huvudkontorslokalisering. Resultaten baseras på 15 intervjuer med såväl stora och etablerade företag som mindre och relativt nya företag. I tabell 5.1 redovisas några baskaraktäristika kring de företag som ingår i intervjuundersökningarna.

**Tabell 5.1. Intervjuade företag och affärsområden**

| Koncern<br>/affärsområde         | Börsvärde<br>GSEK (1999) | Resultat före<br>skatt GSEK<br>(1999) | Antal anställda<br>(2000/01) |          | HK:s lokalisering |
|----------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|------------------------------|----------|-------------------|
|                                  |                          |                                       | Totalt                       | Utlandet |                   |
| ABN Amro                         | 400                      | 36.3                                  | 110 000                      | 110 000  | Amsterdam         |
| Alfred Berg                      |                          | 0,5                                   | 650<br>(Norden)              |          | Stockholm         |
| Emerging<br>Technologies         | eg. kap.<br>1,6          | -0,8<br>jan-sep 00                    | 10                           | 0        | Stockholm         |
| Investor                         | 101                      | 13                                    | 204                          | 55       | Stockholm         |
| Nordeakoncernen                  | 197                      | 12.2                                  | 38 000                       | 32 000   | Stockholm         |
| Nordea Corporate<br>Banking      |                          | 2.4                                   | 2 800<br>(Norden)            | 400      | Spritt i Norden   |
| OM Gruppen                       | 20                       | 0,7                                   | 1 334                        | 482      | Stockholm         |
| Skandiakoncernen                 | 170                      | 4,6                                   | 6 700                        | 3 500    | Stockholm         |
| Skandialink                      |                          | 0,7                                   | 180                          | 0        | Stockholm         |
| Carlson Investment<br>Management |                          | 0,04                                  | 93                           | 36       | Stockholm         |

## Koncernhuvudkontoren och makrotrenderna

Två aspekter av företagskoncerners verksamhet är av speciellt intresse för huvudkontorets roll, nämligen koncernens diversifieringsgrad och i vilken utsträckning den är globaliserad. *Diversifieringsgraden*<sup>42</sup> har att göra med hur många olika slag av produkter företaget säljer och hur många slag av kundgrupper det betjänar. Ju högre diversifieringsgrad, desto mindre relativ storlek och vikt har koncernkontoret i jämförelse med huvudkontoren för affärsområden och produktdivisioner. Ju lägre diversifieringsgrad, desto större möjligheter har koncernledningen att skaffa sig information och kunskaper för att engagera sig i det strategiska och det operativa arbetet.

Ingen av de undersökta koncernerna är ett konglomerat, vilken är

den allra mest diversifierade typen av koncerner. Av tabellens koncerner är Nordea och ABN Amro de mest diversifierade och kan klassificeras som bestående av ett antal besläktade affärsområden. I detta slags företag har affärsområdenas ledningar en hög grad av inflytande. I strategiska frågor har de dock nära kontakter med koncernledningen. OM Gruppen, Investor och Emerging Technologies har alla en dominerande inriktning även om denna är uppdelad på flera affärsområden. I sådana företag kan koncernledningen engagera sig i den löpande affärsverksamheten och koncernhuvudkontoret får därför stort inflytande över beslutsfattandet. Skandias strategi är att erbjuda produkter och tjänster inom hela sparmarknaden. Företaget kan därför numera föras till företagen med en lägre diversifieringsgrad, även om det också är en betydande kapitalförvaltare.

*Globaliseringsgraden* har att göra med om koncernen betjänar kunder i olika länder eller om den företrädesvis är förankrad i en region. Det globaliserade företaget behöver en mer komplicerad organisatorisk struktur än det regionala. Det behöver dels enheter med globalt produkt- och utvecklingsansvar på koncernnivå, dels omfattande lokal närvaro för den direkta kundkontakten. Det regionalt verksamma företaget förutsätter en välutvecklad organisation för att hantera de lokala kunderna, men kan nöja sig med att ha mindre enheter för att bevaka utvecklingen och företräda företaget på andra håll i världen. Det kan förmodas att affärsverksamheten utövar ett visst tryck på globaliserade företag att förlägga koncernkontoret till en ort som upplevs som central i förhållande till de marknader koncernen är verksam på.

Av de företag som ingår i studien är ABN Amro, OM Gruppen och Skandia de mest globaliserade, medan Investor, Emerging Technologies och Nordea har sin tyngdpunkter i Sverige och Norden.

**Tabell 5.2. De studerade företagens diversifieringsgrad och geografiska orientering**

|                     |                      | Globaliseringsgrad                |                     |
|---------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------|
|                     |                      | Lokal/regional                    | Global              |
| Diversifieringsgrad | Dominerande produkt  | Emerging Technologies<br>Investor | OM Group<br>Skandia |
|                     | Besläktade produkter | Nordea                            | ABN Amro            |

Tabell 5.2 sammanfattar diskussionen om företagens diversifiering och geografiska orientering. Varje företags inplacering ska ses i relation till de övriga – den kunde ha blivit annorlunda om jämförelsematerialet omfattat ytterligare företag. Nedan behandlas huvudkontorens funktion och lokalisering med utgångspunkt i de trender i företagens globala konkurrenssituation som vi kan iakttä.

### *Investment Banking*

ABN Amro, som äger den nordiska fondkommissionärsfirman Alfred Berg, är en holländsk bank som har sina koncernhuvudkontorsfunktioner i Amsterdam och London. Alfred Berg har huvudkontoret i Stockholm och ägdes fram till 1995 av Volvokoncernen. Försäljningen av Alfred Berg föränleddes sannolikt av att Volvo blivit för vildvuxet och att företaget strävade efter att rensa upp bland de olika verksamheterna. ABN Amro var också berett att betala mer än personalen, som var en tänkbar köpare. Möjligen kan man från detta dra slutsatsen att företag ägda av diversifierade konglomerat, som Volvo var på den tiden, gärna blir en handelsvara som ägaren vid behov kan sälja till högstbjudande. Många gånger finns vare sig affärslogik eller en gemensam historia som känslomässigt binder samman ägare och ägda enheter.

Det finns starka skäl för investmentbanker att globalisera sin verksamhet. Bara under år 2000 har svenska investerare ökat sitt portföljinnehav av utländska aktier från knappt 30 till nästan 40 procent. Deutsche Bank och ABN Amro är de aktörer i den svenska finanssektorn som hittills kommit längst med att placera in sin svenska och nordiska fondkommissionärsverksamhet i sin globala struktur. Det är tveksamt om någon svensk investmentbank på motsvarande sätt kan uppbåda ett tillräckligt kapital för att bygga upp en världsomspännande verksamhet. Istället kan det förväntas att ytterligare svenska fondkommissionärer kommer att köpas upp av utländska investmentbanker, eller att ytterligare internationella aktörer i branschen kommer att öppna en lokal svensk eller regional nordisk verksamhet.

Globaliseringen betyder för Alfred Bergs del att de olika affärsområdena Equity (inklusive analysverksamhet), Corporate Finance och Asset Management, vilka förut styrts ur ett regionalt perspektiv från enheter under Alfred Bergs nordiska koncernchef, istället kommer att styras ur ett funktionsperspektiv från enheter under globalt ansvariga

chefer i Amsterdam. Denna förändring syftar till att mer effektivt kunna ställa internationell kompetens till nordiska kunders förfogande och nordisk kompetens till internationella kunders förfogande. Den information som Alfred Berg kan ställa till ABN Amros förfogande hämtas i stor utsträckning in genom kontakter med företagsledningarna i de svenska börsföretagen och genom analys av svenska aktier. Samtidigt är de svenska företagen också kunder till Alfred Bergs olika tjänster.

Om de svenska börsföretagen skulle flytta ut sina huvudkontor från Sverige skulle Alfred Bergs kundbas på sikt uttunnas, liksom också den informationsbas som ger Alfred Berg en viktig funktion i ABN Amros globala struktur. Ett sådant scenario skulle också kunna ha den sekundära effekten för svensk investment banking, att fonder och andra investerare i ökande utsträckning skulle behöva använda sig av expertis stationerad utanför Sverige för att få råd om hur de ska placera sina medel. Det spelar också roll om en stor del av handeln i en aktie sker i Stockholm eller via en annan börs, därför att marknadsbedömningen görs bäst av dem som sitter nära marknaden.

### *Bankverksamhet*

Nordea är en bankkoncern som uppstått genom sammanslagning mellan svenska Nordbanken och finska Merita (f.d. Föreningsbanken). Numera omfattar banken också Kreditkassen i Norge och Unibank i Danmark samt aktiviteter i Polen. Det största affärsområdet är *retail banking* men även verksamheten inom *corporate banking* är betydande. Till att börja med hade holdingbolaget för den fusionerade banken sitt säte i Finland. Genom att den finska allmänheten slipper betala skatt på utdelningar från finska företag, noterades respektive banks aktier inledningsvis separat på börserna i Stockholm och Helsingfors. För att förenkla strukturen är Nordea – som är registrerat i Sverige – numera ensam ägare till de i koncernen ingående företagen.

En av anledningarna till valet av Sverige som domicil var att Stockholmsbörsen har bättre likviditet och att aktierna därför betalades bättre där än i Helsingfors. Koncernens huvudkontor kan sägas ligga i Stockholm genom att koncernchefen under de år fusionen skedde hade sin hemvist där samt genom att många koncernfunktioner och cheferna för flera affärsområden finns där. Dock säger Nordeas ledning att vare sig koncernen eller affärsområdena formellt har något huvudkontor. Om man ska tala om ett huvudkontor, säger de, ligger det där led-

ningen för tillfället råkar befinna sig. För att bära syn för sägen, vinn-läger sig ledningen om att förflytta sig mellan de olika länderna. Stockholmarens Hans Dahlborg har år 2001 efterträtt av köpenham-naren Thorleif Krarup på vd-posten. Man räknar dock varken med att den nye vd:n ska flytta till Stockholm eller att vd-skiftet automatiskt ska medföra en förflyttning av koncerngemensamma funktioner till Danmark.

*Retail banking* fördrar en stark lokal förankring, något som visas av att den bedrivs under namnet Nordbanken i Sverige och Merita i Finland. Möjligheter att åstadkomma synergier genom gemensam produkt- och systemutveckling samt gemensamma utbildningsaktiviteter finns dock. I Nordea är filosofin att sådana gemensamma aktiviteter ska koncentreras, dock inte till ett bestämt huvudkontor utan genom att den enhet som kommit längst inom ett visst område ska få leda genom *best practice*, det vill säga ett slags intern konkurrens förespråkas. Om Sverige-baserade enheter ska leda bankens utveckling inom ett visst område, beror enligt denna organiseringsfilosofi på hur väl enheten lyckats utveckla en speciell kompetens på detta område.

Genom att bygga upp en mycket stor bank i Norden har Nordea minskat riskerna för att bli uppköpt av en ännu större bank, som i likhet med ABN Amro skulle kunna tänkas centralisera gemensamma funktioner utanför regionen. Kanske Nordea självt kan, om inte globaliseras, i alla fall fortsätta sin expansion genom att förvärva ytterligare banker i Östersjöområdet.

Andra svenska banker kan komma att på liknande sätt som Nordea vilja internationalisera sig genom att fusionera med utländska banker. Det kan naturligtvis också tänkas att svenska banker blir uppköpta eller ingår i sådana fusioner där initiativet kommer från utländska banker. De nya banker som därmed uppstår kan ha olika filosofier för hur verksamheten ska styras. Om de har en filosofi att liksom Nordea bygga på kompetenscentra istället för att koncentrera alla specialister till koncernkontoret, kan de negativa konsekvenserna för Sveriges del bli mycket begränsade. Oavsett var koncernkontoret hamnar, kan ju enheter i Sverige med gynnsamma förutsättningar inom ett visst område fortsätta att utvecklas. Om däremot den övertagande banken vill centralisera de gemensamma resurserna till sitt huvudkontor i någon utomnordisk stad, riskerar den svenska verksamheten en viss utarmning. Valet av den ena eller andra linjen torde i stor utsträckning kom-

ma att bero på filosofin hos den mäktigare parten i kommande fusioner. I övervägandena om organiseringsfilosofi kommer både kostnadsaspekter och dynamiska aspekter att spela in. Att, som Nordea, ha huvudkontoret där företagsledningen råkar befinna sig, medför att man måste hålla lokaler och kontorsservice i beredskap för den ambulerande ledningen på flera ställen. Systemet med geografiskt skilda kompetenscentra gör att företaget går miste om den kreativa dynamik som kan uppstå genom att folk med skilda erfarenheter, kompetens och information genom rumslig närhet dagligen otvunget kommer i kontakt med varandra och kan snappa upp idéer och föreslå problemlösningar.

### *Marknadsföring av sparprodukter*

Skandia har sitt koncernkontor i Stockholm och är registrerat i Sverige. Även Skandias huvudaktivitet långsiktigt sparande (LTS) har sitt huvudkontor i Stockholm, trots att försäljningen är större i både USA och Storbritannien än i Sverige. Även Tyskland är en stor marknad. Skandia LTS arbetar främst som grossist och säljer fonder som till största delen är producerade av andra kapitalförvaltare. I allmänhet är Skandias sparprodukter paketerade tillsammans med en försäkring. Skandia äger inte sitt distributionsnät utan distributionen sker genom olika fristående partners. Skandia liknar i detta avseende Benetton, som inte äger vare sig fabriker eller butiker utan koncentrerar sig på produktutformning, varumärkesuppbyggnad och kvalitetskontroll och sköter distributionen genom ett slags franchisingsystem. Skandia lägger också stark vikt vid att ge sina partners säljstöd. Som partner strävar Skandia utifrån idén om *specialister i samverkan* efter att få företag som är världsledande inom sina områden.

Utöver *path dependency*, det vill säga den tröghet som skapats av att man redan finns i Stockholm, finns det egentligen inga tvingande skäl för huvudkontoret för LTS att bli kvar i Stockholm. Sverige torde vara mer beroende av Skandia än tvärtom. Skandia framhåller dock att de inte har några planer på att ändra sitt domicil, i varje fall inte om inte skattesystemet förändras till det sämre.

Skandia kan sägas vara konkurrent till banker, som ju både producerar och distribuerar sparprodukter. Genom att begränsa de risker företaget tar och genom att, med något undantag, inte ha någon detaljandel i form av bankkontor, har Skandia en komparativ fördel.

Även om det inte finns något annat svenskt globaliserat finansföre-

tag som bygger på samma modell, är det inte uteslutet att andra finansvärldens Benetton eller McDonald's skulle kunna utvecklas här. Än troligare är att företag av detta slag från andra länder kommer att göra inbrytningar i Sverige. De faktorer som verkar för att Skandias koncernkontor hålls kvar i Sverige kan också ge en fingervisning om vilka faktorer som skulle kunna bidra till att Sverige frambringar ytterligare globala företag inom området sparandeprodukter.

En av de intervjuade företrädarna för finansvärlden framhöll för övrigt att han var förvånad över att sektorn inte lyckats frambringa fler nyskapande företag än Skandia och OM. Förutsättningarna har ju funnits i form av avreglering, välfungerande börshandel, internationell orientering, god infrastruktur vad gäller telekommunikation, konkurrenskraftig IT-kompetens samt hög utbildningsnivå i finansiell ekonomi. Enligt denna analys borde finansbranschen i Sverige ha en betydligt större omfattning än vad fallet är.

#### *Aktivt ägande*

Investor är ett holdingbolag som innehar *core holdings*, det vill säga långsiktiga ägarandelar som ger stort inflytande i ett antal av Sveriges viktigaste industriföretag. Investor representerar i stor utsträckning familjen Wallenbergs industriella arv och ägarintressen. Ägandet utövas aktivt i ett nätverk av andra ägare, styrelseledamöter och företagsledare. Exempelvis utgör detta nätverk en viktig resurs när det gäller att hitta nya chefer. Den totala personalstyrkan i företaget är liten och huvudkontoret ligger i Stockholm. Investor ser sig som en representant för svensk industri och ledningen ser ingen anledning att flytta huvudkontoret till utlandet.

Hur väl Investor och andra aktiva holdingbolag ska lyckas i sitt värv att göra svensk industri framgångsrik, beror naturligtvis på hur gynnsamma förutsättningarna är för deras fortsatta verksamhet i Sverige. Det bör också framhållas att Investor och andra holdingbolag genom sin medverkan i företagsfusioner i princip kan ha möjlighet att påverka huruvida de ägda företagens huvudkontor ska bli kvar i Sverige eller ej. Astra och Stora är företag där Investor hade ägarintressen och där huvudkontoret hamnat utomlands. Stöd från Investors ungefär 15-procentiga röstinnehav i Scania, där Volkswagen har en tredjedel av rösterna, kan i ett framtida läge i princip behövas för att avgöra om det företaget ska bli en del av en tysk koncern. Det bör framhållas

att i praktiken kan inflytandet, även från en aktiv ägare som Investor, vara begränsat genom att fusionsprocessen drivs av företagsledningarna i de fusionerande företagen och av andra aktörer.

### *Venture capital*

Emerging Technologies är ett litet bolag som arbetar med *venture capital*.<sup>43</sup> Denna verksamhet består i att leta upp unga, ofta högteknologiskt baserade företag och mot betalning av aktier i bolaget hjälpa dem med finansiering av deras utveckling, till exempel behov av konsulttjänster av olika slag och av att komma in i affärslivets olika nätverk. När så företaget (s.k. portföljföretag) lämnat sådd- och uppstartningsfaserna, det vill säga börjat sälja sina produkter, avyttrar riskkapitalbolaget aktieinnehavet. Detta sker antingen i samband med börsintroduktion eller genom att överlåta aktieinnehavet till ett större företag i vilket det nya företags kompetens passar in. Investor när också hoppet om att det, bland de entreprenörföretag som deras affärsområde *Growth Capital* investerat i, ska finnas ett nytt Astra eller Ericsson som kan införlivas bland de egna ömt omhuldade *core holdings*.

Venture capital-verksamhet måste grundas på närvaro i de regioner där många nya högteknologiska företag startas. Bland dessa områden är Silicon Valley det i särklass viktigaste, men även regioner som San Diego, Cambridge och Tel Aviv är av intresse. Också Stockholm har utvecklats till en region av intresse för venture capital. Avgörande för huvudkontorets placering i venture capital-verksamhet är närheten till just källor till riskkapital. Anledningen till att Emerging Technologies ägare, Kjell Spångberg, valt Sverige för företagets huvudkontor är att det här har kontakter med ett nät av rådgivare och villiga investerare. På liknande sätt har Investors affärsområde *Growth Capital* tillgång till företagsledare och specialister i bolagets nätverk och till det kassaflöde som genereras genom utdelningar från bolagets kärninnehav.

Riskkapitalbolagen behöver endast små huvudkontor och en flyttning till Holland eller England skulle kunna ske i en handvändning. En viktig anledning skulle kunna vara att tillgången på riskkapital i Sverige blir knappare än på andra lokaliseringsorter. Det finns tecken på att en sådan knapphet föreligger.

### *Marknadsplatser och transaktionssystem*

Finansiell verksamhet går ut på att koppla samman långivare och låntagare där de senare av investerings- eller andra skäl är i behov av krediter. Den som har gott om kapital kan på detta sätt ställa medel till förfogande för den som saknar medel att förverkliga sina investeringsidéer. Informations- och kommunikationsteknikens explosiva utveckling ger tillsammans med finansmarknadernas avreglering stora möjligheter att sammanföra den som är villig att tillhandahålla en sådan förfoganderätt över medel med dem som är villiga att betala rätt pris för denna rätt.

Finansmarknaden globaliseras därigenom alltmer och kommer därmed alltmer att likna en perfekt marknad. Eftersom andra rättigheter kan förmedlas på motsvarande sätt, till exempel rätten att köpa eller sälja nästa års skörd av vete till ett visst pris, underlättas internationell handel över huvud taget av den pågående utvecklingen. Därigenom blir marknaderna för homogena och standardiserade varor – som till exempel finansiella instrument – effektivare.

På den traditionella boskapsmarknaden markerades övergången av rätten att förfoga över nyttigheten helt enkelt med att köparen ledde hem kon. På moderna marknader är transaktionerna däremot huvudsakligen virtuella. Istället för en levande ko får köparen ett löfte om att han eller den han sätter i sitt ställe framdeles kan göra anspråk på nyttigheten ifråga. Förfoganderätten uttrycks symboliskt, till exempel i form av ett skuldbrev eller en notering i ett dataregister. Vitsen med symboliska, istället för fysiska, transaktioner är att handel med rättigheter kan bedrivas snabbt och billigt över stora avstånd samt involvera många led av aktörer. En viktig funktion i förmedlingssystemet är att föra register över olika aktörers transaktioner och att göra troligt att utbyta symboler för förfoganderätt verkligen kommer att honoreras.

*OM Gruppens* verksamhet går huvudsakligen ut på att utveckla teknik för och driva marknadsplatser – börser – för att köpa och sälja rättigheter. Koncernen utvecklar och tillhandahåller också de elektroniska transaktionssystem som möjliggör en sekundsnabb registrering av transaktioner och en lika snabb förmedling av bekräftelser på genomförda affärer. Företaget säljer teknik också till andra företag än börser.

Börser är en traditionstyngd och starkt reglerad verksamhet. OM grundades som ett optionsmäkleri i Stockholm. Företaget tilläts driva

denna verksamhet genom att optioner inte nämndes som något förbjudet i de svenska lagar som reglerade börsverksamhet. När denna verksamhet visade sig framgångsrik försökte Stockholmsbörsen starta egen handel med optioner, men misslyckades. Sedermera förvärvades Stockholmsbörsen, som nu drivs som ett dotterbolag till OM Gruppen.

OM har levererat system till närmare 30 börser världen över. Verksamheten är kopplad till en ny affärslogik. Istället för att i viss mån ha haft karaktären av en klubb som slår vakt om börsmedlemmarnas intressen utvecklas börserna till kommersiella aktiebolag, som genom att göra nytta för sina kunder ska skapa värde för ägarna. OM äger eller leder de flesta av de börser som man varit med om att få till stånd. Separat marknadsför OM den teknik som utgör kärnan i transaktions-systemen. OM säger sig därigenom, näst Ericsson, ha blivit Sveriges ledande exportör av mjukvara.

Större delen av OM:s inkomster kommer från export. Börsverksamheten är utspridd över hela världen. Den nya börsen *Jiway*, som OM startat tillsammans med *Morgan Stanley Dean Witter*, är en tydlig markering av att börshandel i framtiden förväntas ske utan hänsyn till nationell hemhörighet hos vare sig kunder eller de företag i vilken handel bedrivs.

Det finns inga logistiska band som binder OM och dess koncernkontor till Sverige. Vid kontoret på Norrlandsgatan i Stockholm arbetar ca 500 personer. Av dessa kan ett tjugotal sägas tillhöra koncernens huvudkontor. Till dem hör förutom vd också cheferna för Teknologi och Transaktioner, vilka är två av koncernens tre affärsområden. Detta kontor skulle i princip kunna förläggas var som helst i världen. Att börsverksamhet är geografiskt obunden visas av att systemet för Köpenhamns fondbörs drivs från OM:s Stockholmskontor. De platser som i första hand skulle kunna bli aktuella som huvudkontor är London och New York, som är de två regioner i världen med överlägsen kompetens på internationell finansiell verksamhet. För övrigt har OM redan representation på dessa platser.

Det främsta skälet till att OM:s huvudkontor ändå ligger kvar i Stockholm är att företaget har sina rötter i Sverige, att ledningen känner sig som svenskar och vill bo här. Svenska staten kan som stor ägare i OM förmodas vara en återhållande faktor. Å andra sidan ses det statliga ägandet som en begränsning av OM:s affärsmöjligheter. Om en utflyttning skulle kunna bidra till att frigöra företaget från det statliga ägandet, skulle det kunna vara ett attraktivt perspektiv.

En faktor som bidrar till att hålla OM kvar i Stockholm är att det där finns hög kompetens inom finansieringsområdet genom att Handelshögskolan, som en av få platser i Europa, tidigt erbjöd en specialinriktning på ämnet. I ännu högre grad finns kompetens inom IT-området. Inom detta område är Stockholm så pass attraktivt att det går att locka hit även toppkrafter från utlandet.

## Koncernkontoret och trenderna: En sammanfattning

I tabell 5.3 sammanfattas den förda diskussionen om huvudkontorslokalisering i finanssektorn. För varje slag av finansiell aktivitet pekas på den viktigaste trenden vi tycker oss urskilja. En kolumn sammanfattar de risker för utlokalisering av huvudkontoret som trenden under mindre gynnsamma omständigheter skulle kunna innebära. I ytterligare en kolumn har vi försökt ange ett positivt scenario, enligt vilket Sverige skulle kunna attrahera huvudkontorsfunktioner.

I analysen har vi antagit att företag kan överväga att flytta sitt huvudkontor utomlands, om en utflyttning kan förväntas bidra till att företaget bättre kan tillvarata globaliseringens möjligheter. Vi kan urskilja några huvudtyper av risker för att detta ska kunna hända:

### *1. Kundflykt och låg företagstillväxt i Sverige*

Finansiella aktiviteter består vanligen i att tillhandahålla kunden en specialanpassad tjänst. Kunden utgörs ofta av ledningen för ett industri- eller annat företag. Om marknaden i Sverige minskar, till exempel genom att kundföretagen flyttar sina huvudkontor utomlands, finns det all anledning för finansföretagen att följa efter. En liknande drivkraft uppkommer om företagstillväxten i antal och storlek blir större i utlandet än i Sverige.

Även om EMU-frågan i samtalen med företagsledningarna inte framhävdes som akut, framhölls det att de stora svenska företagen numera utgör en del av en europeisk kapitalmarknad. Att då tvingas till att redovisa i och hantera en udda valuta, som ofta svarar bara för en mindre del av affärstransaktionerna, upplevs som en relativ konkurrensnackdel.

De stora börsföretagen är inte bara kunder till finansbranschen.

Börsföretagens aktier är därutöver investeringsobjekt för fonder och placerare världen över. Den information som investerare på olika håll i världen behöver för sina placeringsbeslut samlas in och bearbetas av analytiker placerade i Sverige. Det är nämligen viktigt för dem att ha nära kontakter med ledningarna i de företag de bedömer. Om börsföretagens huvudkontor försvinner från Sverige, försvinner med dem analytikernas viktigaste informationskälla och därmed också motivet för en internationellt inriktad Investment Bank eller fondkommissionär att, som idag, ha stora och kvalificerade analysfunktioner i Sverige.

Det ska tilläggas att två av finansföretagen (Carlson Investment Management, som numera ingår i Skandia, och Emerging Technologies) tvärtemot det negativa scenariet under senare år faktiskt har flyttat huvudkontorsaktiviteter till Sverige. Carlsons flytt skedde i samband med att Skandia köpte företaget. Båda företagen framhöll att de sett den svenska kundbasen för sina aktiviteter växa och att det därför var praktiskt att även ha huvudkontoret här.

## *2. Svenska företag köps upp av utländska*

Finansföretagens kunder flyttar företrädesvis till utlandet i samband med fusioner med utländska företag. Det säkraste sättet för kundföretagen att behålla huvudkontoret i Sverige är naturligtvis att ett svenskt företag köper det utländska snarare än att bli övertaget.

Mycket talar för att det i realiteten dock ofta blir det svenska företaget som övertas av ett utländskt. Även i detta fall kan delar av den svenska verksamheten behålla en ledande ställning i koncernen, nämligen där en särpräglad kompetens kan uppvisas. Flera av de intervjuade nämner för övrigt att en organisationsform med betoning på spridda kompetenscentra nu faktiskt genomförs i globaliserade företag. Denna mer horisontellt spridda organisationsform ersätter den traditionella vertikala organisationen i huvudkontor och filialer. Därigenom blir de kortsiktiga effekterna av en flytt av koncernkontoret mindre dramatiska. Å andra sidan ökar sannolikheten för att huvudkontoren för affärsområden och divisioner flyttas till utlandet, även om koncernkontoret blir kvar i Sverige.

**Tabell 5.3. Risker och möjligheter för huvudkontorens lokalisering sedda mot finanssektorns utvecklingstrender**

|                                                                                                          |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Observerad trend                                                                                         | Risk för huvudkontorsflytt                                                                                                                     | Möjligheter för Sverige att attrahera huvudkontor och verksamhet                                                                                                                                                               |
| <b>Bankverksamhet (Investment Banking; Retail Banking; Corporate Banking)</b>                            |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |
| Globala funktioner upprättas.                                                                            | De globala funktionerna koncentreras till utlandsägda banker. Kunderna, det vill säga svenska företag, flyttar sina huvudkontor utomlands.     | Ytterligare svenska banker och fondkommissionärer expanderar till utlandet. Genom att utveckla relevant kompetens i Sverige (IT, finanskunskap) kan vissa kompetenscentra i internationella banker komma att bli förlagda hit. |
| <b>Distribution av sparprodukter</b>                                                                     |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |
| Globalt verksamma specialiserade företag uppträder.                                                      | Sverige blir invaderat av finansvärldens MaDonald's.                                                                                           | Skandia hålls kvar och fler finansvärldens Ikea kommer till i Sverige genom att gynnsamma förutsättningskapas i form av välutbildade ungdomar och möjligheter att experimentera med nya former och instrument.                 |
| <b>Aktivt företagsägande</b>                                                                             |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |
| Opersonliga, opportunistiska fonder tar över allt större del av företagsägandet.                         | Möjligheterna för aktivt ägande beskärs i Sverige. Kapitalisternas legitimitet ifrågasätts.                                                    | Möjligheterna för aktivt ägande vidmakthålls och legala hinder mot uthålligt ägande minskas. Förutsättningar skapas för att många <i>start-ups</i> ska utvecklas till stora, lönsamma företag.                                 |
| <b>Venture capital</b>                                                                                   |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |
| Globalt växande bransch: Stora företags FoU minskar och ersätts av en myriad av <i>start-ups</i> .       | Tillgången på riskkapital i Sverige förblir begränsad eller minskar. Beskattnings av mindre företag förblir hård.                              | Tillgången på riskkapital förbättras. Den skattemässiga behandlingen av mindre företag förbättras. Politikernas och den allmänna opinionens inställning till företagande fortsätter att förbättras.                            |
| <b>Handelsplatser och transaktionssystem</b>                                                             |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |
| Börsverksamhet avregleras och regler homogeniseras. Börshandel sker utan hänsyn till nationella gränser. | Möjligheterna att rekrytera finansiell och/eller teknisk kompetens i Sverige minskar. Nyckelpersonals vilja att vara bosatt i Sverige minskar. | En livlig finansiell verksamhet med många aktörer gör Sverige till en bra bas för att utveckla transaktionssystem. Många nya företag i Sverige och i Norden börsintroduceras och handlas intensivt.                            |

Ett par av de intervjuade har också nämnt att *Europaföretaget*, det vill säga tillkomsten av en EU-lagstiftning för ett alleuropeiskt aktiebolag, skulle innebära en välkommen möjlighet att undvika en del onödiga negativa effekter av fusioner. Europaföretaget skulle inte vara hemmahörande i någon enskild nation utan kunna bedriva sin verksamhet på exakt samma villkor i varje land. Därigenom skulle anledningen att flytta huvudkontoret från Sverige vid en fusion inte bli lika självklar.

### *3. Brist på kvalificerad arbetskraft*

Brist på kvalificerad arbetskraft är näst efter risken för kundstockens uttunning den viktigaste drivkraften för att flytta ut kvalificerad verksamhet i finansföretagen från Sverige. Dock bedömer finansföretagen både den allmänna utbildningsnivån i Sverige och den specifika utbildningen i finansieringsfrågor som god. Vidare har finanssektorns expansion medfört att ett betydande antal människor har byggt upp erfarenhetsbaserad kompetens inom området. Även tillgången på IT-kompetens i Sverige får gott betyg. Att det ändå kan vara svårt och dyrt att rekrytera och behålla kompetent personal sägs främst bero på att branschens expansion skapat en övrefterfrågan. Flera av de intervjuade pekar på att det finns behov av att rekrytera utlänningar med speciell kompetens inom området till Sverige och förutsättningarna för detta kunde förbättras.

### *4. Orättvist skattesystem*

Skattetryck, beskattning av personaloptioner och skattenivån på arbetsinkomster framhålls som faktorer som missgynnar Sverige i förhållande till alternativa lokaliseringländer vid rekrytering av kvalificerad, internationellt rörlig arbetskraft. Förmögenhetsskatt och orättvisan i att det nyligen införts ett skattefrälse av ägare undantagna från denna nämns som faktorer som kan få svenska företag att överväga lokalisering till andra länder. En av de intervjuade nämnde att skattesystemet inte tog hänsyn till det globaliserade företags speciella förutsättningar. Företaget hade inte kunnat få gehör för avdragsrätt för de merkostnader som uppstår genom att viss personal i det globala företaget kan behöva ha dubbel eller flerdubbel bosättning.

### *5. Kosmopolitisk företagsledning*

Personliga preferenser och nätverk gör att huvuddelen av de intervjuade känner att de vill bo och verka i Sverige, gärna efter det att de under en period har haft möjlighet att också skaffa sig erfarenheter av arbete i utlandet. Exempel har också getts på att personal i företagsledande ställning på grund av beskattningen inte vill vara bosatt i Sverige. I dessa fall har det gått att ordna speciallösningar utan att huvudkontoret behöver flytta med.

Fosterlandskärleken är en viktig attraktionskraft. Den är emellertid prekär därför att det globaliserade företaget, där en stor del av de anställda finns i utlandet, tenderar att befordra medarbetare på grund av kompetens snarare än nationalitet. För att Sverige uthålligt ska vara attraktivt som lokaliseringsort fordras också komparativa fördelar av mer strukturell natur. De intervjuade har framhållit att de fördelar som redan finns kan stärkas och marknadsföras bättre, till exempel boende- och trafikmiljö, natur, utbildning, telekommunikation, kompetenta företagsledningar samt högkvalitativa företagstjänster och annan professionell expertis. Annat måste förbättras för att boende i Sverige ska bli lockande för kosmopoliter, till exempel skattesystem, arbetsmarknad för make/maka, flygförbindelser samt attityder till och uppskattning av både företagande och andra folks än svenskers kultur och förhållningssätt.

## Konsekvenser av utflyttning

Huvudkontoren i de undersökta företagen är i allmänhet små och de direkta sysselsättningsminskningarna som följd av en utflyttning av huvudkontoret är därför begränsade. Det kan röra sig om något eller några tiotal personer. Om utflyttningen sker samtidigt som hela verksamhetsområden flyttar kan sysselsättningseffekterna givetvis bli mycket större. Sådana mer omfattande utflyttningar utlöses troligen inte främst av en huvudkontorsflytt utan av djupgående förändringar i kundbas, i verksamhetens möjligheter att få tag i kvalificerad arbetskraft eller som följd av att företaget blivit uppköpt av ett utländskt företag.

De intervjuade företagen använder i stor utsträckning Sverige som en testmarknad för nya produkter och system. Utvecklingsarbete bedrivs både internt och upphandlas externt. Detta utvecklingsarbete in-

itieras och stöds av koncernledningar och affärsområdesledningar. Skulle huvudkontoret flytta från Sverige skulle troligen också den utvecklingsbetonade verksamheten minska i omfattning. Eftersom mycket av utvecklingsarbetet rör IT skulle beställningarna till denna sektor gå ned och kunna medföra en störning av den positiva utveckling som den svenska IT-sektorn utvisar.

Ett exempel kan ge en antydning om betydelsen av finansföretagens köp av utvecklingsrelaterade tjänster från omgivningen. I ett av de studerade företagen består företagsledningen av fem personer och övrig personal vid huvudkontoret av drygt ett hundratal. Inköpen av tjänster utifrån är i runda tal lika stora som personalkostnaderna. Av inköpen var ungefär hälften sådana som skulle kunna betraktas som utvecklingskostnader såsom kostnader för konsulter, analyser och IT. Dessa uppköp av utvecklingsarbete skulle falla bort vid en huvudkontorsflytt. De dynamiska effekterna av minskat utvecklingsarbete i regionen skulle därutöver vara av ännu större betydelse.

Huvuddelen av de pengar som venture capital-bolag satsar i nystartade företag används för inköp av tjänster av olika slag. På en årsbasis kan ett sådant bolag satsa mellan en halv och fem miljoner vardera på ett antal olika entreprenörer. Därigenom bidrar bolaget till utvecklingen av tjänstesektorn i den region där det är verksamt. På motsvarande sätt försvinner denna stimulans från regionen om bolaget flyttar sitt huvudkontor (vilket för venture capital-bolag är liktydigt med att verksamheten som helhet flyttas) till ett annat land där förutsättningarna är bättre.

En utflyttning av huvudkontorsfunktioner från finansföretag i Sverige skulle kunna få negativa dynamiska effekter även för den omfattande svenska sparmarknaden bestående av bland annat svenska pensionsfonders och privatpersoners sparande. Om de lokala kunderna genom utflyttning av viktiga funktioner i finansföretagen får en rådgivning som är sämre anpassad till deras specifika behov riskerar de att som följd fatta sämre placeringsbeslut.

Corporate finance-tjänster i samband med nyemissioner, fusioner och företagsförvärv kan inbringa leverantörsbanken arvoden på mer än 10 miljoner kronor. På liknande sätt kan en stor innehavsförändring i företag inriktade på ett aktivt ägande generera 1–10 miljoner i kommissioner och arvoden. Ackumulerade köp och försäljningar från andra fonder och förvaltare kan över ett år också generera sex- eller sju-

siffriga belopp i kommissionsintäkter. Om fondkommissionärernas analysverksamhet flyttas utomlands uppstår risk för att delar av börs-handeln med tillhörande courtage kommer att flytta ut. Det kan nämnas att om man slår ut Alfred Bergs kommissionsinkomster från år 1999, blir det ca 30 miljoner kronor per analytiker. Analytikerna utgör i sin tur ungefär en tiondel av antalet totalanställda. En stor del av kommissionsinkomsterna går till vinst till ägarna och skatt till staten. Större delen går dock till löner och bonus till anställda och till inköp från leverantörer av IT och andra tjänster.

En utflyttning av huvudkontorsfunktioner från finansföretag i Sverige skulle kunna få negativa dynamiska effekter även för den omfattande svenska sparmarknaden bestående av bland annat svenska pensionsfonders och privatpersoners sparande. Om de lokala kunderna genom utflyttning av viktiga funktioner i finansföretagen får en rådgivning som är sämre anpassad till deras specifika behov riskerar de att som följd fatta sämre placeringsbeslut.

## Belöningssystemens betydelse

Företag i Sverige möter två slags konkurrensnackdelar vad gäller möjligheterna att konstruera incitamentssystem för de anställda. Den första är den kraftiga svenska beskattningen av arbetsinkomster. Den andra är beskattningen av personaloptioner, riktade emissioner och vinstdelning. Trots svårigheterna är det naturligtvis möjligt att belöna personalen för goda insatser, men kostnaden för svenska företag blir betydligt högre än i andra länder. Dessutom tvingar den svenska lagstiftningen företagen att konstruera incitamentssystem som är mindre effektiva än i Nordamerika och Storbritannien. Därutöver riskerar ett företag, vars incitamentssystem har gett stora inkomster till grupper av anställda, stark kritik från press, fackföreningar och politiker.

I fondkommissionärsverksamhet är det nödvändigt att betala bonus för att kunna konkurrera om analytiker och handlare. Under senare år har det inte varit ovanligt att framgångsrika anställda har kunnat uppbära många miljoner kronor i bonus. Även om företagen uppenbarligen har kunnat betala saftiga bonusbelopp i Sverige i kraft av sina goda vinster, har de här en klar konkurrensnackdel i förhållande till andra länder. I jämförelse med den utlandsanställda hamnar en betyd-

ligt mindre del av företagens *cost of bonus* i den Sverigeanställdes fickor efter det att arbetsgivaravgift och individuell inkomstskatt är dragen.

För Skandia visade det sig omöjligt att, på grund av den svenska lagstiftningen för försäkringsbolag, åstadkomma det slags kompensationsprogram byggt på optioner och riktade emissioner, som varit verkningsfullt i Nordamerika och Storbritannien. Numera har lagstiftningen ändrats och Skandias bolagsstämma år 2000 beslutade om ett optionsprogram.

Som ovan framhållits saknar vissa av de studerade företagen inom finansbranschen starka affärsmässiga skäl att hålla koncernkontor eller vissa affärsområdeskontor kvar i Sverige. Under sådana omständigheter kan de kostnadsmässiga nackdelarna med att konstruera adekvata incitamentssystem relativt snabbt väga över till Sveriges nackdel. Om det därutöver är svårt att rekrytera personal eller på annat sätt få tag i viktig kompetens i Sverige, accentueras denna risk ytterligare. Det är i första hand London och New York som har den största koncentrationen av kompetens på det finansiella områden. Dessa orter är också de som i första hand nämns som tänkbara alternativa lokaliseringsorter.

Samtidigt är kostnaden för finansiell expertis lägre i Stockholm än i London, New York eller till och med Köpenhamn. Flera av de intervjuade menade att starka skäl måste till för att motivera den merkostnad som en flyttning av en större mängd huvudkontorspersonal till dessa platser skulle medföra. Sådana starka skäl skulle kunna vara att kundföretagen flyttat till dessa platser, att det finns ett behov av nära kontakt med dessa platserns finansiella nätverk eller att det är svårt att få tag på personal med rätt kompetens i Sverige. Ett svenskt finansföretag, som planerar en betydande utvidgning av verksamheten kan nödgas att förlägga denna till ett större internationellt finanscentrum för att kunna nyrekrytera det kanske hundratal specialister som behövs. Även komplikationerna med att avveckla verksamhet nämndes som en faktor som verkade återhållande på att förlägga expansion till Sverige.

Flera av de intervjuade har framhållit att deras företag i viss mån lyckats hitta sätt både att motverka effekterna av att personal i Sverige slutar och att minska risken att de lämnar företagen. Detta sker genom att lägga stor vikt vid att utveckla teamwork och laganda.

## Sveriges attraktion på utländsk kvalificerad arbetskraft

Som nämnts ovan uppskattas Sverige ofta – inte bara av svenskar – som en attraktiv plats att arbeta på. I intervjuerna gavs exempel på att kvalificerad teknisk personal är villig att arbeta i Sverige. En intervjuad utländsk styrelseledamot framhöll att den svenska kulturen har många positiva sidor, att språkkunskaperna är goda och att nivån på informations- och kommunikationsteknik är hög. Han menade att det inte finns någon anledning att utgå från att det är omöjligt att rekrytera kvalificerad arbetskraft till Sverige. Det finns betydligt ogästvänligare orter i världen än Stockholm, som lyckas dra till sig kvalificerad arbetskraft från andra länder. Men han tillade att det då också gäller för den svenska regeringen att vinnlägga sig om att både stärka de attraktiva dragen och att underlätta rekrytering av arbetskraft utifrån.

I ett par av intervjuerna framhölls att svenskheten kan vara en tillgång vid internationaliseringssträvandena. Det uppfattas positivt att Sverige och svenska företag ses som neutrala i förhållande till handelsblocken.

## Känslomässiga bindningar

Alla intervjuade verkställande direktörer i finanssektorn är svenskar. De är påfallande positiva till Sverige som ett land att leva i. En av direktörerna har en lång vistelse i London bakom sig men ser många fördelar med att vara tillbaka till Sverige: Barnen ska inte behöva bli utlands-svenskar och därför ska de få sin skolgång här. Boendemiljön är bra. Trafiksituation i Stockholm är dräglig genom att den tillåter att man snabbt kan ta sig från ställe till ställe och att man kan cykla till jobbet.

I ett annat fall påpekades tillfredsställelse över att ha fått vara med om att påverka affärsklimatet i Sverige i positiv riktning. Flera nämner utvecklingen på IT-sidan. Det är dock långt ifrån säkert att dessa värderingar är beständiga över tiden. En av de intervjuade avslutade intervjun med följande reflektion:

*Jag tror nog att man som svensk övervärderar betydelsen av att ha huvudkontoret här. Min efterträdare kanske inte blir svensk och väljer då troligen inte att flytta hit.*

Vad denne direktör konstaterar är att globaliseringen gör att chefsämnen mycket väl kan komma från den utländska delen av företags verksamhet, som i många fall är större än den svenska. I överensstämmelse med mottot ”huvudkontoret är där ledningen för tillfället befinner sig” kan en huvudkontorsflytt bli en naturligt följd av rekrytering av en utländsk vd. Om företaget är organiserat i kompetenscentra – *centres of excellence* – behöver dock inte konsekvenserna av en sådan flytt bli omstörtande, även om detta slags organisation har konsekvenser både för kostnadsnivå och kontaktmönster i företaget.

## Vad kan göras?

Finansiell verksamhet är en dynamisk och växande verksamhet som har skapat många arbetstillfällen i Sverige. Arbetsuppgifterna är ofta kvalificerade och välbetalda. Betydande exportinkomster till Sverige genereras genom finansiell rådgivning och analysverksamhet, genom avkastning på finansiella investeringar i utlandet, och genom att utveckla och driva börser med tillhörande informationsteknik. Därutöver bidrar finanssektorn i hög grad till andra sektors utveckling genom att till dem förmedla kapital till konkurrenskraftiga priser samt underlätta deras affärstransaktioner.

Den dynamik som vi upplever i branschen beror i hög grad på att det finns aktiva entreprenörer och företagsledningar som drivit utvecklingen framåt. Intervjupersonerna framhåller vidare infrastrukturutvecklingen i Sverige liksom att statliga regleringar utvecklats åt rätt håll och verkat stödjande. För att dynamiken ska kunna upprätthållas under den pågående globaliseringen av branschen är det väsentligt att den strategiska ledningen liksom huvudkontorens olika produkt- och stabsfunktioner blir kvar i Sverige i både existerande och nytillkommande företag.

Vi har i det här kapitlet pekat på flera faktorer som kan bidra till att företagen väljer att förlägga viktiga lednings- och utvecklingsfunktioner till Sverige. Den i särklass viktigaste är att finansbranschens kunder växer till och inte flyttar ut från Sverige. Främst är det den ekonomiska politiken som har möjlighet att påverka dessa förutsättningar för tillväxt. Speciellt kan tillgången på riskkapital och villkoren för entreprenörskap framhållas, men även ett konkurrenskraftigt affärsklimat i generell mening.

Vi har också pekat på vikten av att finanssektorn kan rekrytera och

behålla kvalificerad kompetens. Förutom en god utbildningsnivå i Sverige är det viktigt att få in personer med erfarenheter från, och förbindelser med, globalt ledande centra för finansiell verksamhet som London, New York och Silicon Valley.

Det svenska skattesystemet gör det dock betydligt kostsammare än i andra länder att använda sig av lämpliga incitamentssystem, vilket både försvårar rekrytering utifrån och medför *brain-drain*. Dessa problem är tillräckligt allvarliga för att svenska företag ska överväga att lokalisera väsentliga funktioner till ledande finansiella centra. De medför också risk för att svenska finansföretag blir uppköpta av utländska aktörer som väljer att förlägga utvecklingsverksamheten utomlands, vilket tenderar att göra den svenska verksamheten mer rutinbetonad.

De intervjuade cheferna anger nästan genomgående känslomässiga skäl för att vilja verka i Sverige och bevara verksamhet här. Flera uttrycker dock en besvikelse över att inte röna tillräcklig uppskattning för sina bidrag till landets välstånd och utveckling. En av företagsledarna påpekar sorgset att i London berättar massmedia om hur mycket City bidrar med. Däremot anser han att branschen har fått en orättvis negativ stämpel i Sverige.

### Intervjuade

Rune Brandinger, styrelseledamot Nordea

Björn Carlson, Carlson Investment Management

Hans Dalborg, Nordea

Karl-Olof Hammarkvist, Nordea

Cecilia Kragsteman, Skandia

Per E. Larsson, OM Gruppen

T. Willem Mesdag, Styrelseledamot Skandia

Sven Nyman, Investor

Lars-Eric Petersson, Skandia

Markku Pohjola, Nordea

Henrik Rhenman, David Carnegie

Risto Silander, Alfred Berg

Kjell Spångberg, styrelseordförande Emerging Technologies

Joakim Stymne, Alfred Berg

Ulf Strömsten, Alfred Berg

Björn Svedberg, styrelseledamot Investor

Marcus Wallenberg, Investor

## KAPITEL 6

# Huvudkontor i andra tjänstenärningar

MAGNUS HALLBERG

SVERIGE HAR ETT RELATIVT begränsat antal serviceföretag av traditionell typ, inte minst beroende på den offentliga sektorns många åtaganden. De offentliga servicemonopolen har dock under senare år gradvis börjat utmanas på områden som barn- och äldreomsorg, skola, arbetsförmedling m.m., men Sverige har fortfarande ett underskott av större tjänsteföretag jämfört med de flesta OECD-länder. Utanför den offentliga sektorns kärnområden finner vi dock flera mycket framgångsrika tjänsteföretag som dessutom hört till börsens snabbväxare under de senaste åren – konsultbolag, vaktbolaget Securitas, bemanningsföretag, medieföretag m.fl. Framgången för dessa företag och branscher, inte minst i form av snabb expansion i Sverige och utomlands, visar att även många tjänsteintensiva företag nu är inne i en internationaliseringsfas – med dess konsekvenser för huvudkontorets roll, organisation och, i förlängningen, kanske också lokalisering.

Samtidigt kan man säga att gränsen mellan produktföretag och tjänsteföretag har blivit alltmer flytande när bolagens förädlingsvärde mer och mer härrör ur tjänster. Likaså försöker renodlade tjänstebolag ”produktifiera” sina tjänster för att synliggöra och öka betalningsviljan för dem (mobiltelefoner, bankomater etc.).

I detta kapitel, som bygger på intervjuer med fyra företag med stark serviceinriktning, ingår därför företag även från branscher utanför den traditionellt definierade serviceindustrin:

- Skanska – västvärldens sjunde största byggbolag och numera specialiserad på ”heltäckande tjänster för byggprocessen”

- Assa Abloy – världens största låsföretag med ett brett utbud av produkter med ökande tjänsteinnehåll inom säkerhet och lås
- Observer – världens största mediebevakningsföretag
- Kreab – ett av Europas tio största kommunikationsföretag

Många serviceföretag i Sverige är relativt unga och har ännu inte hunnit växa till sig så pass att man börjat fundera över huvudkontorsfrågan (som ju för övrigt är mer i fokus för de industriföretag som har haft traditionella huvudkontor av betydande storlek). För flera av de företag som kontaktades kändes frågan om en eventuell utlokalisering av huvudkontoret ännu inte relevant och man tackade nej till att delta i studien. Andra, som till exempel EF, anser sig inte ha något huvudkontor utan arbetar istället med en nätverksbaserad organisation. Företagen som kapitlet baseras på har därför alla det gemensamt att de är inne i en stark internationalisering med en växande verksamhet utanför Sverige. Därför kan de sägas ha konkreta och realistiska alternativ till dagens huvudkontor i Stockholm. Några grunddata om företagen är sammanställda i tabell 6.1.

Kapitlet är upplagt så att vi först går igenom huvudkontorsfrågan för respektive företag, därefter diskuteras några gemensamma drag hos företagen som tenderar verka för respektive emot en utflyttning av huvudkontoret.

## Skanska

Skanska har under de senaste fem–sex åren, huvudsakligen efter den nuvarande koncernchefen Claes Björks tillträde, genomgått betydande förändringar. Företaget har renodlats mot ett heltäckande utbud av tjänster i byggprocessen, genomgått en kraftig internationell tillväxt, och skapat sig ett koncernhuvudkontor separerat från affärsområdenas ledning. Skanska, som 1994 omsatte ca 30 miljarder kr, varav 20 procent utomlands, beräknas med förvärven nu ha en omsättning kring 110 miljarder kr, varav 75 procent utanför Sverige.

Entreprenadverksamheten bedrivs inom tre geografiska affärsområden – USA (44 procent av koncernens nettoomsättning), Europa (26 procent) och Sverige (26 procent). De två övriga affärsområdena är Projektutveckling och Fastigheter (bland annat utveckling av fastighets- och infrastrukturprojekt och förvaltning av Skanskas fastighets-

**Tabell 6.1. Några baskaraktärstika för de intervjuade företagen**

|                                                                     | <b>Skanska</b>                                                                                                     | <b>Assa Abloy</b>                                                                                                                                             | <b>Observer</b>                                                                  | <b>Kreab</b>                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Verksamhet</i>                                                   | Byggrelaterade tjänster                                                                                            | Lås och säkerhet                                                                                                                                              | Mediebevakning                                                                   | Kommunikationskonsult                                                                   |
| <i>Omsättning (SEKm)</i>                                            | 79 128 (1999)                                                                                                      | 10 277 (1999)                                                                                                                                                 | 1 200 (2000e)                                                                    | 350 (2000e)                                                                             |
| <i>Antal anställda – varav utanför Sverige</i>                      | 45 063 (1999)<br>65 %                                                                                              | 12 654 (1999)<br>93 %                                                                                                                                         | 1 347 (1999)<br>65 %                                                             | 175 (2000e)<br>50 %                                                                     |
| <i>Huvudägare: andel av aktiekapital resp. röster inom parentes</i> | Industrivärden 7 % (30 %)<br>4:e AP-fonden 7 % (4 %)                                                               | Metra Oy 21 % (33 %)<br>Latour/Säkl 10 % (19 %)<br>Janus Capital 9 % (6 %)                                                                                    | Bure Equity 38 % (62 %)<br>Chase Manhattan 10 % (4 %)<br>4:e AP-fonden 6 % (8 %) | Peje Emilsson                                                                           |
| <i>Börsvärde (SEK mrd dec. 00)</i>                                  | 47                                                                                                                 | 61                                                                                                                                                            | 6                                                                                | Onoterat                                                                                |
| <i>Huvudkontor</i>                                                  | Stockholm                                                                                                          | Stockholm                                                                                                                                                     | Stockholm                                                                        | Stockholm                                                                               |
| <i>Affärsområden – lokalisering</i>                                 | USA – New York<br>Sverige – Malmö/<br>Sthlm<br>Europa – Malmö<br>Projekt & Fastigheter – Sthlm<br>Services – Sthlm | Skandinavien – Sthlm<br>Finland<br>Tyskland<br>Frankrike<br>Storbritannien<br>USA – New Haven, CT<br>Australien<br>Nya marknader<br>Hotellås/VingCard – Norge | Media Intelligence – Sthlm<br>Communications – Sthlm                             | Kreab Communications – Sthlm<br>Demoskop (opinions- och marknadsundersökningar) – Sthlm |

Källa: årsredovisningar, hemsidor, intervjuer

bestånd) och det nybildade Services (uppdrag inom drift, underhåll, ombyggnad, lokalplanering, säkerhetssystem etc. samt Skanskas strategiska servicebolag Teknik [FoU] och IT solutions). Affärsområde USA är lokaliserat till New York, Europa till Malmö (varifrån den internationella verksamheten traditionellt har letts) och övriga till Stockholm.

Den starka tillväxten har varit både organisk och förvärvsbaserad. Skanska är idag världens sjunde byggföretag (utanför Japan) och USA:s fjärde största byggservicebolag. Under 1999 och 2000 har betydande förvärv av lokala entreprenadföretag genomförts i bland annat Argentina, USA, Norge, Polen, Tjeckien, Storbritannien och Hongkong. Från att tidigare ha varit internationellt mest känt för sin export av stora infrastrukturprojekt till marknader i tredje världen är Skanska idag ett ledande entreprenadföretag på de mest utvecklade marknaderna i USA, Centraleuropa, England och Norden. Hur har den snabba internationaliseringen påverkat synen på huvudkontoret och dess lokalisering?

#### *Huvudkontoret renodlas och separeras från affärsområdena*

När Claes Björk tillträdde som koncernchef 1997 hade Skanskas huvudkontor i Danderyd utanför Stockholm vuxit till 600 personer. Där fanns inte bara koncernledning och -stabber utan framför allt ledning och administration för många av de svenska dotterbolagen. Koncernledningen satt nära de svenska enheterna och fann sig arbeta alltför mycket med de svenska frågorna, samtidigt som alltmer uppmärksamhet måste ägnas åt de internationella frågorna.

De första åren ägnades därför åt att sortera ut koncernfunktionerna och dit hörde bland annat att skapa en fysisk och mental distans till Sverigeverksamheten. Koncernkontoret finns nu i nya lokaler centralt i Stockholm medan de svenska affärsområdena är på väg att flytta till Haga i Stockholms utkanter. Huvudkontoret omfattar bara ett 35-tal medarbetare, medan mycket har fördelats ut på affärsområdena. Den formella koncernledningen omfattar elva personer inklusive koncernchef, finanschef, affärsområdeschefer och ledningen för koncernstaberna. Av dessa är bara en person, USA-chefen, bosatt ut anför Sverige.

### *Motkrafter till en utflyttning av koncernkontoret*

Koncernens huvudkontor har nyligen genomfört en ”intern” flytt och någon vidare utlandsflytt är inte aktuell idag trots fokuseringen på internationell tillväxt. Det finns ”motkrafter” av olika slag:

- Skanska har en lång svensk historia med en stark förankring i svenskt näringsliv. Skanska är ett centralt innehav för huvudägaren Industrivärden (30 procent av rösterna) och det svenska ägandet totalt kontrollerar över 90 procent av rösterna (88 procent av kapitalet).
- Betydande värden omsätts och förvaltas i Sverige, bland annat ett stort fastighetsbestånd.
- Flera affärsområden är förankrade i Sverige och beroende av den svenska miljön – den internationella projektexporten till icke-huvudmarknader ligger inom Skanska Sverige och är beroende av svenska projektledare, Skanska Teknik (del av Service) samarbetar i FoU-frågor med KTH, Chalmers m.fl., betydande kunder inom det nya affärsområdet ”facilities management” (också del av Skanska Service) är svenska storföretag (exempelvis Ericsson) osv.
- De affärsmässiga skälen att omlokalisera koncernledningen finns knappast heller. Den internationella entreprenadverksamheten och kundkontakterna är lokal/nationell till sin natur och hanteras bäst av respektive affärsområde med sina nationella dotterbolag.
- Några praktiska skäl föreligger inte heller för närvarande. Så länge som koncernledningen huvudsakligen består av svenskar bosatta i Sverige fungerar Stockholm väl som central mötesplats, speciellt med den nya lokaliseringen på Klarabergsviadukten med utmärkta förbindelser till Arlanda.

Alternativen till Stockholm som huvudkontorslokalisering har inte heller varit tydliga. Visserligen är USA betydligt större som enskild marknad än Sverige, men det anses inte realistiskt att ha det internationella huvudkontoret i till exempel New York – amerikanska byggare är ofta ointresserade av Europa samtidigt som Nord- och Sydamerika erbjuder Skanska USA tillräckligt med utmaningar. Däremot kan London på sikt utvecklas till ett alternativ, vilket diskuteras nedan.

### *Skanska Europa – en trolig utlokalisering*

Det är framför allt affärsområde Europa som har berörts av de senaste årens omvandling av Skanska. Förutom att många fler länder har till-

kommit när entreprenadverksamheten vuxit har Skanska sålt av sina komponentföretag, det vill säga kök, fönster, golv och tak. De låg tidigare inom Skanska Europa och idag finns ingen svensk verksamhet kvar, förutom det lilla huvudkontoret i Malmö på ett tiotal personer. Entreprenadverksamheten i Norden, Central- och Östeuropa samt Storbritannien drivs via ett antal länderbolag. Det finns flera skäl till att nu ompröva lokaliseringen av Europakontoret i Malmö:

- Ett stort geografiskt område, som förutom Europa även inkluderar Afrika och Asien, kräver en mer centralt placerad affärsledning och mötesplats för ländercheferna.
- London är den främsta kandidaten, dels därför att Skanska nyligen har gjort ett större förvärv i England (Kvaerner Construction, det vill säga gamla Trafalgar House) som därför blivit den enskilt största geografiska marknaden i Europa, dels av praktiska skäl som språk och knutpunkt mellan Europa och USA.
- Fortsatta förvärv i Europa sker bäst från en internationell plattform med bättre tillgång till finansiell och annan expertis (än i Malmö).
- En eventuell flytt blir på inget sätt dramatisk och påverkar ju bara ett fåtal medarbetare – det blir därför möjligt att låta även personliga drivkrafter ha ett stort inflytande när väl den affärsmässiga logiken är på plats.

Man arbetar inom Skanska på att se över den geografiska basen för sina affärsområden när företaget växer så här snabbt. Affärsområde Sverige kan komma att omfatta fler länder i Norden, medan affärsområde Europa blir just övriga Europa och därför placeras utanför Sverige. Detta skulle bättre avspegla koncernens tillväxt och omsättningsmässiga tyngpunkt.

#### *Den framtida lokaliseringen av koncernens huvudkontor*

Någon utlandsflytt av Skanskas huvudkontor är inte aktuell idag. Däremot är det sannolikt att affärsområde Europa relativt snart flyttar sin affärsledning till London, vilket är en indikation på vilka drivkrafter som på sikt också gäller för koncernen som helhet.

Att ett av Skanskas affärsområden flyttar ut i Europa innebär att företaget blir mer synligt på den internationella investerarmarknaden. Skanska har en liten andel utländskt ägande (12 procent vid utgången av 1999), samtidigt som många av de svenska fonderna idag är fullinvesterade i aktien. Det gäller i så fall att attrahera nya, internationella

investerare, och en bredare exponering på de internationella kapitalmarknaderna kan vara ett led i denna process.

Skanskas starka finansiella position har inneburit att man hittills har kunnat växa och genomföra sina förvärv utan externt kapitaltillskott eller lånefinansiering. Fortsatt förvärvsbaserad tillväxt är en uttalad målsättning, inte minst för att kunna vara en heltäckande partner i byggprocessen till de stora europeiska kunderna (Ericsson m.fl.), och framtida strukturaffärer kan komma att bli av större format – en ”fullvärderad” aktie blir då ett viktigt betalningsmedel. En lokalisering av affärsområde Europa till exempel till London blir på så sätt också ett led i Skanskas långsiktiga, kursvårdande strategi.

Några andra starka drivkrafter för att koncernen ska flytta utomlands verkar inte finnas för närvarande. Kompetensförsörjningen sköts huvudsakligen på de lokala marknaderna. I Sverige rekryterar man för den stora svenska verksamheten inklusive projektexporten. Konkurrensen hårdnar visserligen när fler blivande civilingenjörer väljer elektronik eller bioteknik framför väg och vatten, och Skanskas stadiga rekrytering på 60–70 civilingenjörer per år kan komma att stöta på problem. Skanska anser sig dock ha en god position ur rekryteringssynpunkt – starkt varumärke, internationella karriärvägar och tillväxt. Specialister inom finans, IT, juridik, kommunikation etc. till koncernstaberna finns att tillgå i Stockholm.

Behovet av internationell erfarenhet i koncernledningen, för att avspegla Skanskas affärsmässiga tyngdpunkt, kommer att öka. Den dag man vill rekrytera utländska specialister, till exempel en brittisk finansdirektör, kommer belöningssystem och skatteproblematik att aktualiseras. Går det att rekrytera rätt utländsk kompetens? Är det lättare med ”återvändande” svenskar? Sådana frågor kan eventuellt få framtida effekter på huvudkontorets lokalisering, men ägarbilden och de svenska intressena i fastighetsbestånd, kundstruktur och spetskompetens inom internationell projektledning utgör tills vidare starka motkrafter.

## Assa Abloy

Assa Abloy är världens största låsföretag med en förväntad omsättning på över 13 miljarder kronor år 2000. Företaget har en andel på knappt 10 procent av en mycket fragmenterad världsmarknad. Produktområdena omfattar mekaniska, elektromekaniska och elektroniska lås, säkerhetsdörrar och beslag, industrilås och hotellås.

Assa Abloy bildades 1994 genom att Assa delades ut till Securitas aktieägare, varefter Abloy förvärvades från finska Metra genom en ap-portemission. Metra Oy är idag största enskilda ägare men aktien är noterad på Stockholmsbörsen. Företagets tillväxt, organisk och förvärvsbaserad, har varit mycket snabb, och man har genomfört ett hundratal förvärv sedan starten (den senaste stora affären var köpet av brittiska Yale Intruder Security hösten 2000). Assa Abloy är verksamt via länderbolag på ett 25-tal marknader i Europa, Nordamerika och Asien/Oceanien.

Lokala affärer och närhet till kunden kännetecknar låsbranschen (med undantag för hotellås som är en global marknad och därför är separat organiserad inom Assa Abloy). Ledningsmodellen är "mångnationell organisation med internationellt kunskapsutbyte", där varje land är en naturlig byggsten i koncernens organisation med ansvaret decentraliserat till en chef per land. Samtliga landchefer ingår i koncernens ledningsgrupp, där de mest erfarna cheferna, Group Vice Presidents, ansvarar för flera länder. Koncernledningen omfattar 14 personer enligt:

- Koncernchef, ekonomi- och finansdirektör, samt chef för marknadsutveckling.
- Land-/regionansvariga för Sverige/Norge, Danmark, Finland, Tyskland, Storbritannien/Irland, Frankrike/Belgien, USA, Fjärran Östern, Australien/Nya Zeeland
- Chefen för VingCard-gruppen (hotellås).
- Dessutom ingår ordföranden för verksamheterna i Danmark, Tyskland och Storbritannien.

Gruppen domineras således av dem som har ett geografiskt affärsansvar, vilket också avspeglas i hur Assa Abloy ser på sitt huvudkontor och dess "serviceroll" i förhållande till de landansvariga.

*Det "lätta" huvudkontorets serviceroll påverkar dess lokalisering*

Som framgår av beskrivningen ovan har landcheferna en nyckelroll, inte bara operativt utan också för Assa Abloys affärsutveckling, den organiska tillväxten genom produkt- och erfarenhetsutbyte mellan de nationella bolagen och för förvärven av lokala konkurrenter. Koncernens huvudkontor, som består av 25–30 personer, har därför som främsta uppgift att ge service till verksamheten i de olika länderna. Ett stort koncernkontor skulle knappast tjäna som en naturlig samlingspunkt och behövs inte heller för samordning och kontroll, vilket sker på annat sätt. Det är istället koncernledningen som reser ut från Stockholm till de olika dotterbolagen för att ge service och stöd (något som också poängterades i kapitel 3).

Nuvarande organisation med ett litet och lätt huvudkontor, som beskrivs som "närmast virtuellt", lämpar sig väl för verksamhetens karaktär av många lokala, sinsemellan olika affärssystem. Skulle logiken förändras, till exempel så att vissa affärsområden blir mer internationella (liknande VingCard och hotellåsen) kan naturligtvis huvudkontorets organisation och roll komma att omprövas.

Koncernens huvudkontor på Klarabergsviadukten anses centralt placerat inte bara i Stockholm utan också globalt "mitt emellan de stora marknaderna i Amerika och Asien". Efter köpet av Yale var det viss diskussion om att flytta huvudkontoret till "en mer anglosaxisk plats" vilket dock snabbt förkastades. London är oerhört dyrt och transporterna ut till flygplatserna kan vara dryga om man väljer att bosätta sig i ett trevligt och familjevänligt område (jämför med det ägarmässigt besläktade Securitas som valt att flytta ut delar av sitt huvudkontor till London just med hänvisning till transport och logistik, det vill säga ett mer effektivt resande för koncernledningen – skillnaden tycks mest bero på personliga preferenser hos ledningen i de båda företagen).

Den relativt låga bolagsskatten i Sverige nämns som en annan fördel. Man menar också att en notering eller huvudkontorsflytt utomlands inte skulle ha någon betydelse för aktiens värdering. Med nära 60 procent utländskt ägande (inklusive den finska delen) är Assa Abloy redan välanalyserat av de ledande internationella analytikerhusen. Däremot är det tänkbart att stora företag med förhållandevis litet utländskt ägande skulle tjäna på en mer genomträngande analys av firmor som Goldman Sachs eller Morgan Stanley.

Koncernledningen har fortfarande en betydande nordisk dominans

(12 av 14 personer), även bland de utomnordiska landcheferna, vilket måhända har en återhållande inverkan på eventuella flyttplaner. Både koncernchefen och hans medarbetare har uttryckt stor uppskattning av den svenska miljön, inte minst för den privata sfären – säkerhet, miljö, skolgång och möjlighet att få ta en legitim semester tillsammans med familjen. Men visst finns det viktiga saker i det svenska samhället som behöver förändras. Så här svarade till exempel koncernchefen Carl-Henrik Svanberg på frågan ”vad måste Sverige göra?” (Dagens Industri 21 oktober 2000):

”Harmonisera kapitalskatten med vår omvärld, annars kommer de unga IT-miljonärerna att lämna landet en efter en, förenkla samhällsstrukturen genom en större mångfald och få ned skattetrycket.”

## Observer

Observer är ett av världens ledande företag inom medie- och omvärldsbevakning med en omsättning på ca 1,2 miljarder kronor. Observer fick sitt internationella namn så sent som 1997 efter att ha genomfört en snabb nordisk expansion, men härstammar från 1882 och Svenska Telegrambyråns pressklippverksamhet. Moderföretaget hette tills helt nyligen Sifo Group, men bytte namn till Observer när man sålde sin opinions- och marknadsundersökningsdivision Sifo Research&Consulting (inklusive varumärket Sifo) till brittiska Research International i början av 2000. Samtidigt fortsätter Observer sin internationalisering med förvärv enligt nedan:

1987 Presseklipp, Danmark

1995 Norske Argus, Norge

1997 Sita, Finland

1997 Argus Media, Tyskland (50 procent)

1998 Word Report, Tyskland

1999 Baltikum (företag verksamt i alla tre länderna)

1999 Romeike&Curtis, England.

Idag är Observer verksamt i Norden inklusive Baltikum, Tyskland och England och har ungefär en tredjedel av den beräknade Europamarknaden på 3,5 miljarder kronor. England är den största marknaden (35 procent av omsättningen) följt av Sverige (30 procent). Tillväxtpöjligheterna bedöms som mycket goda i takt med att även andra

europiska länder börjar efterfråga mer värdeadderande tjänster än rena pressklipp.

Observer driver två affärsområden: *Media Intelligence* (80 procent) och *Communications* (20 procent).

- Affärsområde *Media Intelligence* bevakar 12 000 tidningar/tidskrifter, 230 radio- och tv-kanaler samt Internet för kunder (företag och organisationer) som vill veta vad som skrivs och talas om dem. Här går utvecklingen mot ökad förädling av informationen genom redaktionella sammanställningar, fokuserade analyser och svar på frågor om företagets image och hur man kan förbättra sin framtoning.
- *Communications* hjälper sina kunder med främst finansiell information till viktiga målgrupper, det vill säga förmedling av pressmeddelanden, årsredovisningar och delårsrapporter till media, finansanalytiker, aktieägare, PR-byråer etc.

På huvudkontoret i Stockholm finns ett tjugotal personer som arbetar med rena koncernfrågor, varav bara ett tiotal på heltid (övriga ägnar sig också åt något av affärsområdena). Huvudkontoret är för övrigt samlokaliserat med stora delar av Sverigeverksamheten (ca 420 personer). Huvudkontorets uppgifter omfattar affärssamordning, M&A, samt samordning av utvecklingen av nya produkter och system. Koncernledningen består idag av sex personer, inklusive de båda affärsområdescheferna. Fem i koncernledningen är svenskar medan chefen för affärsområde Communications är engelsman och också bosatt i England. Han kom in i koncernen i samband med köpet av Romeike och har hittills motstått de försök som gjorts att locka honom till Stockholm. Som skäl har han uppgett ”språk, skatter och skolor”.

#### *Den svenska affärsmiljön är viktig för huvudkontorets lokalisering*

Observer expanderar nu i Europa utifrån ett svenskbaserat koncept. Affärsidén i Media Intelligence är att omvandla traditionella och långsamtväxande (5–10 procent) pressklippföretag till snabbväxare (20 procent) inom förädlad och skraddarsydd omvärldsbevakning. I denna process är den svenska miljön en kritisk resurs. Sverige anses ha den mest utvecklade marknaden i Europa och de mest krävande kunderna – vilket innebär intresse för nya produkter, vana att arbeta med IT-baserad information och öppenhet för nya gränssnitt i omvärldsbevakningen, till exempel att outsourca både informationsinhämtning och

analys till externa företag. På kontinenten är det vanligt att varje organisation bedriver sin egen omvärldsbevakning med interna resurser, trots att skalfördelarna är betydande och informationsflödet växer företagen över huvudet.

Eftersom affärskonceptet i förädlingsledet är unikt och utvecklat i Sverige är det viktigt med en majoritet svenskar i koncernledningen – både för att fånga upp utvecklingen i Sverige och för att predika budskapet ute i den europeiska verksamheten. I ett konceptdrivet tjänsteföretag i färd med att penetrera den internationella marknaden är koncernledningens viktigaste uppgift att ligga nära affärsverksamheten. Här kan Observer jämföras med till exempel Securitas som dock kommit betydligt längre i sin internationalisering och därför valt att låta koncernsamordningen utgå från London. Så länge affärsutvecklingen drivs av den svenska marknaden är tillgången till svenska kunder och koncept fortfarande viktigare för Observers koncernledning än en internationell lokalisering. Dessutom är ju Stockholm centralt placerad i den nordeuropeiska verksamhet som dagens Observer bedriver.

Man kanske kan säga att Sverige har ett konkurrenskraftigt kompetenskluster inom mediebevakning baserat på ett dynamiskt informationssamhälle, progressiva kunder (däribland många börsbolag med både in- och utgående informationsflöden) och en utbredd IT-vana. Essete, en av de många tidigare ägarna av Observer, förlade på 1970-talet sitt huvudkontor för kontorsvaror till London, just därför att England var tidigt utvecklat i denna bransch med ett stort utbud av olika kontorsvaruföretag.

*Fortsatt internationalisering kan påverka den framtida lokaliseringen*  
Så länge Sverige ligger i framkant inom internationell mediebevakning finns goda skäl till att både affärsområdesledningen för Media Intelligence och koncernens huvudkontor är kvar i Sverige. Vilka drivkrafter skulle kunna ändra på detta – förutsatt att Observer fortsätter sin expansion i Europa?

- I takt med ytterligare företagsförvärv och ökad utlandsförsäljning förskjuts tyngdpunkten mot Europa. En avsikt med företagsköpen är att på sikt få in ny erfarenhet och kompetens, inte bara marknadsandelar. Lokala ledningsresurser på de stora marknaderna för att känna av trender och affärskultur blir viktigt. Ett blandat, internationellt management är då att föredra, och det kan bli svårt att

behålla Stockholm som en naturlig samlingsplats för koncernledningen i stort.

- Huvudägaren Bure Equity med 38 procent av aktierna (62 procent av rösterna) har för avsikt att dela ut sitt innehav. Detta skulle innebära att antalet ägare i Observer ökar drastiskt och att den utländska andelen ökar från dagens 18 procent. En konsekvens blir nya krav på koncernledningens uppmärksamhet från nyttillkomna internationella investerare.
- När mediebevakningsmarknaden mognar blir inköp av internationella informationstjänster mer accepterat. Att paketera och sälja dessa från till exempel London kan kännas mer trovärdigt.
- Observer erbjuder intressanta internationella karriärmöjligheter och har inga stora problem med kompetensförsörjningen i unga år. Problemet är istället att få tillbaka svenskar med internationell erfarenhet och rekrytera chefer i karriären.
- Även om det är intressant att arbeta i Sverige känns den lilla sfären inte konkurrenskraftig. Optioner som är självklara ute i dotterbolagen är mycket krångliga att införa i Sverige. Nyligen har dock Observer sjösatt ett koncerngemensamt optionsprogram. Skattefrågorna (för fysiska personer) kommer att bli allt viktigare "även om Observer hittills har tagit sig fram ändå".
- Bolagsskatten i Sverige är visserligen konkurrenskraftig, men har ingen stor betydelse för ett tjänsteföretag som Observer som måste producera och skatta lokalt.

Observer är ett av de senaste årens verkliga favoriter på Stockholmsbörsen och baserar sin internationella tillväxt på ett affärskoncept som har utvecklats i en unik svensk miljö. Företaget har idag inga planer på att utlokalisera sitt huvudkontor, vare sig affärsområden eller koncernledning. Men företaget pekar också på flera faktorer som på sikt kan leda till en omprövning av lokaliseringen – dit hör bland annat avvikande svenska skatter som försvårar den långsiktiga kompetensförsörjningen. Insikten om de här onda cirkelarna tycks saknas hos politikerna och man efterlyser en ökad debatt – inte minst ett större engagemang från det "osynliga" svenska institutionella ägandet (pensionsfonder o.dyl.) som ju har ett egenintresse av ett starkt svenskt näringsliv – visst kan de placera i utländska papper men konkurrensförmågan avtar med avståndet till Sverige.

## Kreab

Kreab grundades 1970 av Peje Emilsson, Jan-Erik Ander och Peder Olin men är idag helägt av Peje Emilsson. Kreab är en av Europas tio största kommunikationskonsulter och arbetar med kommunikation bland annat i samband med krishantering, finansiell information, image, fusioner och förändringsprocesser. Företaget omsätter 350 mkr och har 175 anställda fördelade på åtta kontor i de fyra nordiska länderna, London, Bryssel, New York och Peking. Ett kontor i Tyskland, Kreabs näst största marknad, står närmast i tur.

Svenska kunder står fortfarande för 70 procent av omsättningen men är också en stark drivkraft till Kreabs internationella expansion. Det är numera helt nödvändigt med kontor i Bryssel och London, annars tappar man kunder i takt med att dessa internationaliserar sig och flyttar ut sina huvudkontor.

### *Inga motiv för en omlokalisering av Kreabs huvudkontor*

Kreabs huvudkontorsfunktion i Stockholm är liten, de flesta arbetar ju i projekten. Den egna lokaliseringen blir därför en fråga om varifrån Peje Emilsson själv vill driva verksamheten och vad denna kräver i form av svensk förankring.

- Kreab är väl etablerat i Stockholm och det är inte aktuellt med någon flytt. Man har tidigt av principskäl valt bort kanalöar och andra lågskattealternativ. London har diskuterats, men det skulle idag vara alltför stökigt att bryta upp. Kanske skulle Peje Emilsson ha gjort annorlunda om han startat företag idag. Dubbelbeskattningen lindras något av det fribelopp som finns för fåmansföretag med många anställda typ Kreab. Den lägre beskattningen i England motverkas ju också av de betydligt högre omkostnaderna i London.
- Den lokala förankringen är viktig i den typ av verksamhet som Kreab bedriver. Det tar minst fem år att bygga upp nödvändiga kontakter och nätverk. De svenska professionella kan inte enkelt flytta utomlands, då mister de sina tillgångar i form av personliga nätverk.
- Den professionella koncernledningen (huvudsakligen seniora länderchefer) behöver inte heller sitta tillsammans. De flesta projekt, vare sig de är svenska eller utländska, har en nationell prägel (även om de ofta är gränsöverskridande) som bäst drivs av det lokala kontoret ifråga. Däremot är det viktigt att skapa ett nätverk av star-

ka hubbar för att hålla ihop affärerna och skapa underlag för täta möten, både med internationella kunder och internt i projektlagen.

Kreab ser inte heller för egen del någon risk för *brain drain* eller att nyckelpersoner flyttar ut. För en kommunikationskonsult är det väsentligt att kunna landets språk och vara väl förankrad i den lokala miljön, de personliga nätverken flyttar inte med. För nyrekryteringar erbjuder Kreab en attraktiv professionell miljö – den svenska marknaden för kommunikationstjänster är välutvecklad med hög IT-användning, dessutom arbetar Kreab på en för kommunikationskonsulter ovanligt hög nivå med företagsledning och strategiska nyckelfrågor.

Det finns således varken affärsmässiga eller personliga skäl för Kreab att idag se över sin egen huvudkontorslokalisering. Men hur ser man då på att andra företag flyttar, inklusive de egna kunderna?

#### *Drivkrafter och motkrafter ur ett externt perspektiv*

Visst är det ofta en uppförsbacke när klienter flyttar utomlands. Även om Kreab har byggt upp en internationell kontorsstruktur "för att hänga med" blir det konkurrens om uppdragen med lokalt förankrade företag samtidigt som de egna nätverken måste kompletteras. Men det finns ju också en positiv sida för Kreab i form av framflyttade positioner på den internationella marknaden.

Kreab ser också ett bra tillflöde av nya kunder i Sverige, inte bara IT-företag utan också nya företag inom vård, skola och omsorg och andra avknoppningar från den offentliga sektorn med behov av kommunikationsstrategier.

Den allmänna flytttenden är dock tydlig men ska kanske inte dramatiseras. Det är inte konstigare att flytta ett internationellt huvudkontor till London än från en svensk mindre stad till Stockholm. Det är ofta samma drivkrafter i form av kommunikation, variation i utbudet av skolor och kultur, och fler frihetsgrader. Därför gäller det att göra de svenska regionerna, framför allt Stockholm och Öresund, så attraktiva som möjligt. Inte minst motorvägar och flygförbindelser kan vara avgörande faktorer när huvudkontoren minskar i storlek och företagsledningen istället befinner sig på resande fot under veckan.

En mer personlig drivkraft till en utlandsflytt kan vara önskan att som företagsledare få bli mer anonym än i det politiserade Sverige, "det var länge sedan företagare var hjältar i det här landet". Men ge-

nerellt sett går ändå utvecklingen åt rätt håll i Sverige i form av valfrihet och ett mer varierat utbud av tjänster:

”Det kan bero på att politikerna ser sin makt begränsas genom samhällets individualisering men också genom medlemsskapet i EU. Man kan inte fatta beslut som går på tvärs mot marknadskrafterna, bättre då att liera sig med dessa som ju ändå är fullt demokratiska instrument. Det betyder på sikt att även skattesystemen kommer att konvergera inom EU.”

## Sammanfattning – några gemensamma drag

De studerade företagen kommer från olika branscher men uppvisar naturligtvis vissa grundläggande likheter:

- Stort serviceinnehåll i ”produkterna”.
- Fortsatt internationalisering står högt på agendan.
- Huvudkontoret ligger i Stockholm och någon förändring på kort sikt är inte att vänta.

Gemensamt för huvudkontoren är att de alla är relativt små och flexibla – från ett tiotal personer på Kreab och Observer till ett trettio-tal hos Skanska och Assa Abloy. Något behov av omfattande central samordning och kontroll finns inte, utan tyngdpunkten ligger ute på affärsområden och marknader. Vid konceptdriven tjänsteförsäljning är en av koncernledningens viktigaste uppgifter att både samordna själva konceptutvecklingen och att stödja de regionalt ansvariga när det gäller att sprida budskapet ute på de geografiska marknaderna. Den plattform varifrån detta bäst sker varierar beroende på företagets utvecklingsskede och vilken miljö som anses viktigast.

- För Skanska Europa och Assa Abloy (också Securitas) prioriteras närhet och service till de utländska dotterbolagen. Här har Securitas och Skanska Europa (troligen ganska snart) valt att lokalisera ledningen till London, medan koncernledningen i Assa Abloy föredrar Stockholm efter att, som det tycks, ha vägt samman kontors- och bodekostnader och transporteffektivitet med personliga kalkyler.
- För Observer och Kreab är den svenska affärsmiljön fortfarande av stor vikt. Här finns de flesta krävande kunderna och en avancerad marknad för omvärldsbevakning respektive kommunikationsstrategier.

De svenska rötterna är också en stark "kvarhållande" kraft för Skanskas koncernledning och huvudkontor – starka traditioner och roll i svenskt näringsliv och stora tillgångar i form av fastighetsbestånd o.dyl. Detta hindrar naturligtvis inte att ett av affärsområdena, Skanska Europa, tycks vara på väg att flytta ut.

Nya drivkrafter till en eventuell utlandsflytt kommer att uppstå under den fortsatta internationaliseringsprocessen. Det utländska ägandet i framför allt Skanska och Observer kommer att öka och kan ställa krav på närhet till internationella investerare. Men den stora gemensamma frågan är den långsiktiga kompetensförsörjningen till koncernledningen som inte minst de många förvärven i Europa aktualiserar. Hur attrahera internationellt management, utlänningar såväl som hemvändande svenskar, till ett svenskt huvudkontor? Behövs det ett centralt placerat huvudkontor eller blir det inget huvudkontor alls utan ett nätverk av internationellt affärsansvariga med bara en mycket begränsad koncernsamordningsfunktion?

Företagen tycks också vara överens om att Sverige erbjuder både intressanta arbetsuppgifter med spetskompetens på många områden och en attraktiv arbetsmiljö, men att den "lilla sfären" inte är konkurrenskraftig. Här nämns särskilt avvikande skattetryck men också bristande variationsrikedom i serviceutbud, skolor, kultur o.dyl. En nyckelfråga för det senare blir att öka attraktiviteten och utnyttja dynamiken i de svenska tillväxtregionerna, främst Stockholm och Öresundsregionen.

Konkurrenskraftiga skatter efterlyses – för kapital och optioner för att behålla entreprenörer och högutbildade, men också individuella skatter inklusive förmögenhetsskatt för att kunna attrahera internationell expertis. Vad som möjligen skiljer är föreställningen om hur dessa nödvändiga förändringar kan komma till stånd – kan den politiska insikten om de onda skattecirklarna öka genom en intensivare svensk debatt? Eller måste det bli en omvändelse "under galgen" när konkurrensen inom EU så småningom tvingar fram en konvergering även på skatteområdet?

## KAPITEL 7

# Verkstadsindustrin

CLIFF PRATTEN

ÖVERSÄTTNING: MARIANNE KRISTOFFERSSON

DETTA KAPITEL grundar sig på intervjuer med femton chefer vid elva företag, varav åtta är svenska och tre brittiska.<sup>44</sup> Av de svenska företagen är fyra ledande verkstadskoncerner: Electrolux, Volvo, Scania och ABB medan Hasselblad, Finnveden och Kockums är medelstora verkstadsföretag. Hasselblad var tills helt nyligen ett dotterbolag till Incentive men ägs nu av riskkapitalavdelningen på den schweiziska banken UBS. Kockums, som har byggt u-båtar, var en del av Celsiusgruppen men är nu en del av ett konsortium med ett tyskt företag, i vilket Saab äger 25 procent av aktierna. Slutligen har ett mindre svenskt företag, High Density Drives (HDD), som är ett nystartat företag med endast nio anställda, deltagit i studien.

Tre brittiska företag har tagits med för jämförelsens skull. PI Research är ett konsultföretag, grundat 1987, som konstruerar sensorer och elektronik för racerbilar. Det har expanderat snabbt och har nu 300 anställda. År 1999 förvärvade Ford PI Research. Det andra brittiska företaget, Swan Hunter, är ett varv, och det tredje är en stor brittisk verkstadskoncern, GKN. Samtliga företags huvudkontor, utom ABB:s, ligger i Sverige eller Storbritannien. Efter fusionen mellan Asea och Brown Boveri placerades det sammanslagna företags huvudkontor i Zürich och företaget har sedan fusionen letts av en svensk. I tabell 7.1 ges några baskaraktäristika om företagen.

Verkstadsbranschen har följaktligen definierats brett och innefattar bland annat motorfordon, hushållsapparater och skeppsbyggnad, det vill säga mogna branscher. Däremot hamnar elektronikbranschen utanför denna definition av verkstadsindustri för att undvika överlappning med kapitel 3.

De huvudsakliga verksamhetsområdena är bearbetning av metall och plast (stöpning, gjutning, pressning och maskintillverkning av metall- och plastkomponenter) samt montering. När det gäller metallfor-

**Tabell 7.1. Några baskaraktärstika för de intervjuade företagen**

| Företag                 | Bransch                         | Antal anställda | Huvudkontorets placering |
|-------------------------|---------------------------------|-----------------|--------------------------|
| ABB – Asea Brown Boveri | Elektrisk utrustning            | 199 000         | Zürich                   |
| Electrolux              | Hushållsapparater               | 99 000          | Stockholm                |
| Finnveden               | Fordonskomponenter              | 2 500           | Vänamo                   |
| Hasselblad              | Kameror                         | 400             | Göteborg                 |
| High Density Drives     | Elektrisk utrustning            | 9               | Stockholm                |
| Kockums                 | Skeppsbyggnad                   | 1 100           | Malmö                    |
| Scania                  | Lastbilar                       | 24 000          | Södertälje               |
| Volvo                   | Lastbilar/anläggningsutrustning | 80 000          | Göteborg                 |
| GKN                     | Fordonskomponenter              | 40 000          | Storbritannien           |
| PI Research             | Fordonselektronik               | 300             | Cambridge                |
| Swan Hunter             | Skeppsbyggnad                   | 350             | Newcastle                |

mering köper verkstadsföretagen in många produktionsled från underleverantörer. Forskning och utveckling, särskilt produktutveckling, är mycket viktig. Totalt utgör dock FoU-kostnaderna en mycket mindre procentsats av omsättningen än vad som är fallet för elektronik-, läkemedels- och bioteknikföretag.

## Sveriges expertkunnande inom verkstadsindustrin

Det som ligger till grund för Sveriges expertkunnande inom verkstadsbranschen är en historisk utveckling av internationellt konkurrenskraftiga verkstadsföretag, hög kvalitet på utbildningen för lärlingar och akademiker som rekryteras till verkstadsföretagen, råvaror (svensktillverkat stål), samt framsynthet hos vissa företagsledningarna och styrelseledamöter i företagen eller hos vissa finansiärer. Svenska företag har varit framgångsrika i framställningen av komplicerade tekniska produkter, bland annat bilar, flygplan och lastbilar samt för att integrera olika system, vilket kräver ett betydande teamwork. Ett uttryck för detta är de höga exportandelarna inom stora delar av verkstadsindustrin, motsvarande knappt 50 procent av den svenska varuexporten.

Konkurrensen står och faller med pris, kvalitet och prestanda hos

### Stordriftsfördelar

Stordriftsfördelarna beträffande forskning och utveckling (FoU) har ökat under de senaste decennierna vilket har gjort att de större koncernerna kan sätta press på de mindre företagen. Verkstadsföretagen uppnår stordriftsfördelar genom att sprida FoU-kostnaderna över de produkter som kostnaderna relaterar till (många, men inte alla, FoU-kostnader kan direkt relateras till en viss produkt).

Också när det gäller marknadsföring föreligger betydande stordriftsfördelar, främst vad gäller varumärke och försäljningen av produktsortiment och enskilda produkter. Exempel på stordriftsfördelar i marknadsföring är varumärke, framställning av produktbroschyrer samt skapande av ett distributionsnätverk på en marknad och ett nätverk för mässor. Den nya utvecklingen att återförsäljarna sprider sin verksamhet till andra länder har skapat utrymme för de leverantörer som bedriver internationell verksamhet att dra fördel av sina stora volymer, när de ska förhandla med och leverera varor till dessa återförsäljare.

Genom att använda mer kostnadseffektiva metoder för montering, bearbetning eller maskintillverkning av komponenter, allteftersom produktionsvolymen ökar, kan också stordriftsfördelar exploateras i tillverkningen.

produkterna samt tillverkarens renommé (varumärket). En viktig faktor som påverkar kostnaderna är stordriftsfördelarna (se ruta). Förekomsten av genomgripande stordriftsfördelar relaterade till produktionsvolym skapar inom verkstadsbranschen ett tryck efter fusioner, rationalisering och internationell koncentration. Denna omstruktureringsprocess leds av huvudkontoret och utfallet beror på de bedömningar och överväganden som fattas av den högsta ledningen i företaget.

Det uppstår ofta missförstånd kring stordriftsfördelar. Debattörer fokuserar på sambandet mellan företagets storlek och dess prestationer. I praktiken kan ett företag som har vuxit genom företagsförvärv ha högre styckkostnader än ett företag med mindre produktionsvolym som har haft en intern tillväxt. Det förra företaget tillverkar kanske fler modeller och har kortare produktionstider. På samma sätt kommer ett företag som ökar sin försäljning genom att tillverka fler produkter som har få delar, teknologier eller marknader gemensamma, inte att kunna uppnå några stordriftsfördelar. Dessutom har stordriftsfördelarna minskat när det gäller vissa produktionsmoment. Fördelarna med långa

produktionstider för maskintillverkade delar har till exempel minskat i och med att man börjat använda numeriskt styrda maskinverktyg.

## Huvudkontorets uppgifter

Vilka uppgifter ett verkstadsföretags huvudkontor har beror på företagets storlek och organisation. Små företag har inte något avgränsat huvudkontor, det är integrerat i verksamheten. Behovet av ett särskilt huvudkontor ökar med produktionsvolym och produktsortiment samt antal produktionsenheter. Det är vanligt att företag som tillverkar utpräglade verkstadsprodukter på olika platser inrättar ett särskilt huvudkontor, som i de flesta fall är avskilt från driftsenheterna. En fördel med ett avskilt huvudkontor är att huvudkontoret då lättare betraktas som självständigt gentemot samtliga affärsområden. Men i de fall då företagets huvudsakliga produktionsenheter är koncentrerade till en plats finns det fördelar med att placera huvudkontoret i närheten för att underlätta kommunikationen.

Typiska uppgifter för ett stort verkstadsföretags huvudkontor är att samla in och utbyta relevant information som utgör underlag för beslut om företagets ledning och strategiska utveckling. Huvudkontorets typiska uppgifter i verkstadsindustrins företag kan sammanfattas på följande sätt:

- att bevaka, övervaka, styra och samordna affärsområdenas/divisionernas/driftsenheternas verksamhet och de system dessa använder samt utöva ledarskap för de anställda
- att ha kontroll över och granska företagets och driftsenheternas ekonomi
- att handlägga koncernens beskattning och se till att den sker i enlighet med lagstadgade krav
- att rekrytera och tillsätta företagsledning och ledande medarbetare samt fastställa deras löner
- att fatta beslut om koncernens framtida utveckling och eventuella förändringar, det vill säga att fastställa en strategi för koncernen och, om nödvändigt, omorganisera företaget, samt att organisera eventuella förvärv, avyttringar och andra strukturförändringar
- att interagera med investerare och media.

Vi kommer nu kortfattat att säga något om dessa uppgifter i tur och

och historisk lokalisering spelar en stor roll. Dessutom kan verksamheten i USA skötas av ett särskilt huvudkontor på regions- eller affärsområdesnivå.

Företagets kunskapsbas finns där specialisterna i personalen finns och där deras kontakter med kunder och rådgivare sker. Över tiden kan kunskapsbasen flytta. För Finnveden håller Sydtyskland på att bli mer intressant än Sverige när det gäller utvecklingen på fordons- och komponentsidan. Fordonstillverkarna håller på att koncentrera sina leverantörsnätverk, så komponentleverantörerna har press på sig att visa upp sig internationellt. Med tiden kommer Finnveden att öka sin produktion i andra länder, och dess kunskapsbas och huvudkontor kommer sannolikt att flyttas till Sydtyskland eller kanske Detroit.

För nya företag inom till exempel bioteknik- och högteknologibranschen är det viktigare, när huvudkontorets lokalisering bestäms, var den *framtida* marknaden, de *framtida* produktionsenheterna och den *framtida* kunskapsbasen kommer att finnas. Men detta gäller inte de ledande svenska verkstadsföretagen. En förklaring till skillnaden är att den amerikanska marknaden för utrustning till bioteknikföretag inte bara är störst utan, vågar vi påstå, också den mest avancerade. En annan förklaring är att ett fullt utvecklat stort verkstadsföretag kan dubblera vissa av huvudkontorets funktioner, så att de finns både i USA och i hemlandet. För ett nystartat (litet) bioteknikföretag skulle kostnaderna för en dubbling tära hårt på företagets resurser, om de över huvud taget vore överkomliga. Ägaren till det enda nya – och betydligt mindre – svenska verkstadsföretag som deltar i studien hade inte funderat över att förlägga verksamheten till utlandet.

Men det är inte bara vinstmaximering och historik som bestämmer huvudkontorets lokalisering. Placeringen av huvudkontoret kan också påverkas av följande faktorer:

- vem som äger företaget
- hur företagets aktie värderas
- hur lätt det är att rekrytera kompetenta chefer och annan personal
- var marknaden finns
- behovet av att upphandla tjänster.

## Ägande

Ägandeförhållandena för de undersökta företagen varierar. Det finns alla typer av ägande, från företag som är privatägda av en person (HDD och Swan Hunter) eller ägs av ett bolag (Hasselblad och PI Research) till företag med tusentals självständiga aktieägare. Trots en stor mängd aktieägare är ofta inflytandet på företaget begränsat till ett litet antal institutionella aktieägare.

En privat ägare till ett företag fullgör vanligen en del av de funktioner som förknippas med huvudkontoret för ett självständigt företag, och han eller hon brukar åtminstone ha vetorätt när det gäller företagsstrategi och investeringar. I vilken utsträckning ägaren, vare sig det är en enda person eller ett bolag, deltar i skapandet av en företagsstrategi, varierar av olika skäl. Chefer för nyligen förvärvade företag fäster kanske mycket stor vikt vid att behålla sin självständighet och är kanske ovilliga att fortsätta med företaget om deras frihet att utveckla det minskar. Detta blir en viktig begränsning, särskilt om kunskaperna och erfarenheten hos cheferna är väsentliga för företagets verksamhet.

I fallet Hasselblad fullgör ägaren UBS, en bank med kontor i London, en del av de funktioner som är typiska för ett huvudkontor. UBS fattar beslut, i synnerhet större strategiska beslut, till exempel om utvecklingen av olika projekt och policyn för att minska sysselsatt kapital genom att hyra istället för att äga fastigheter etc., i syfte att öka kapitalavkastningen. Dessutom tillsätter UBS företagsledningen. När det gäller den brittiska skeppsbyggaren (Swan Hunter) som ingår bland exemplen, så tillbringar den holländske ägaren mycket av sin arbetstid på huvudkontoret.

Även förändringar av ägandet kan påverka huvudkontorets placering. Om två företag med huvudkontor i olika länder går samman, kan huvudkontorets placering vara ett av de villkor för fusionen som det ska *förhandlas om*. Eftergifter i fråga om placeringen från den ena fusionspartens sida kan uppvägas av eftergifter i andra frågor från den andra partens sida. I de fall då huvudkontorets placering är viktig för båda parter kan en lämplig kompromiss vara att förlägga huvudkontoret till en tredje, neutral plats.

## Aktievärdering

För styrelsen för ett företag med ett stort antal aktieägare kan ett sätt att hantera ägarrelationerna (IR) vara att låta företagets vinstrapporter tala för sig själva. Tidigare var detta inte vanligt. Då hade styrelsen istället direktkontakt med institut (pensionsfonder, försäkringsbolag, aktie- och investeringsfonder etc.), andra stora aktieägare, analytiker och journalister. Styrelsen förklarade företagets strategi och framtidsutsikter, vilka är av stor betydelse för värderingen av företagets aktie men endast behandlas helt kort i årsredovisningen och bokslutet. Ett syfte med dessa genomgångar är att skapa intresse för köp av företagets aktie. Det ligger i de nuvarande aktieägarnas och styrelsens intresse att företaget värderas fullt ut.

I framtiden kommer det att finnas motstridiga krafter som påverkar kontakterna mellan styrelsen och investerarna. Ökade krav på att aktieägarna behandlas lika och krav på större öppenhet kommer troligen att minska dessa kontakter. Den minskade betydelsen av information om tidigare vinster och tillgångar, som finns i tryckta rapporter för bedömning av företagets konkurrenskraft och framtidsutsikter, ökar emellertid det potentiella värdet av genomgångar av företagsstrategi och framtidsutsikter.

En *relativt* viktig uppgift för huvudkontorets personal är att upprätthålla kontakterna med aktieägare och analytiker, i synnerhet om företagets verksamhet leds från olika huvudkontor. Även om det inte är vd:s viktigaste uppgift att upprätthålla dessa kontakter, så påverkas placeringen av bolagets huvudkontor av var nuvarande och potentiella aktieägare finns. Ledningen för ett företag med huvudkontor i Sverige som vill bibehålla eller öka det utländska aktieinnehavet i företaget måste göra besök hos investerare och analytiker, vilka är koncentrade till London och New York.

Värderingen av ett företags aktie är viktig, eftersom den påverkar kostnaderna för att anskaffa nytt kapital till intern expansion och företagsförvärv. Värderingen kan också påverka rekryteringen av personal. Det har nyligen gjorts gällande att aktierna i verkstadsföretagen, som uppfattas verka inom en traditionell sektor av ekonomin, är "undervärderade". Aktievärderingen är relativ, och tills helt nyligen värderades telekom-, högteknologi- och medieföretagens aktier högre än aktierna i företag med verksamhet inom de traditionella sektorerna. Det

ligger utanför ramen för den här rapporten att förklara hur verkstadsföretagens aktier kan "undervärderas" på en effektiv aktiemarknad. Emellertid vittnar stop-loss-försäljning och kortsiktig trading, då aktier köps därför att de har *stigit* i pris, vilket finns omskrivet i pressen och litteraturen, om marknadens ineffektivitet. Även modetrender och trycket på fondförvaltarna att följa andra fondförvaltare när det gäller placering av tillgångar istället för att göra en självständig bedömning riskerar att förvränga aktiekursen. I praktiken överdriver kursrörelserna på aktiemarknaden ofta underliggande förändringar av "fundamenta" som lönsamhet och värde av tillgångar som används på alternativa sätt.

Det finns andra möjliga orsaker till att aktier värderas felaktigt. Särskilt de institutionella investerarna kan placera en oproportionerligt stor andel av sina investeringsfonder i företag som har sin hemvist och/eller är noterade på aktiemarknaden i deras eget land. Pensionsfonder och försäkringsbolag kan ha en sådan policy för att undvika valutaskillnader mellan den valuta som deras intäkter respektive kostnader är noterade i. På så sätt undviker de effekterna av eventuella ogynnsamma valutarörelser, vilka är svåra att förutsäga.<sup>45</sup> De privata investerarna kan tillämpa liknande regler för att undvika vad de uppfattar som risker eller tröghet, dvs. kostnader för att skaffa kunskap om företag som är noterade på aktiemarknaden i andra länder. Även analytikerna kan koncentrera sig på de inhemska företagen. Därav följer att företag som är noterade på den brittiska och/eller svenska aktiemarknaden kanske värderas lägre än amerikanska företag, och dessa skillnader kan komma att bestå.

Stora etablerade verkstadsföretag kan på olika sätt dämpa eventuella tendenser till felaktig värdering av aktien. Dessa företag kan skaffa sig en notering på mer än en aktiemarknad, även om detta *inte* resulterar i att aktien behandlas likvärdigt med aktien i företag som har sin hemvist i det land där aktiemarknaden finns. Man kan fråga sig vad som är hönan och vad som är ägget, för analytikerna har en benägenhet att nonchalera aktier som inte handlas i stor omfattning. Det är till exempel påtagligt hur de brittiska dagstidningarna inte tar upp (rekommenderar köp eller försäljning – i praktiken föreslår de sällan försäljning) aktier i svenska företag som är noterade på den brittiska aktiemarknaden. En annan strategi för att mildra den effekt på aktiepriset som det faktiskt har att bolagets huvudkontor ligger i ett litet land, är

att företagsledningen besöker investerare, analytiker och press i London, New York etc. och gör presentationer för dem. Nackdelen med denna strategi är att den är tidsödande.

I praktiken tycks problemen med felaktig aktievärdering vara mindre allvarliga för de stora *svenska* verkstadsföretagen. Cheferna för de fyra företagen i undersökningen (inklusive ABB) var *inte* oroliga för en felaktig värdering av företagets aktie. De ansåg inte att placeringen av huvudkontoret och verksamheten i Sverige (eller Zürich) påverkade börsvärdet på aktiemarknaden ogynnsamt. Dessa företag är välkända och har också mindre behov av nytt externt kapital. Dessutom är de stora svenska företagen till viss del skyddade mot förvärv på grund av de stora aktieinnehaven hos svenska finansinstitut och investeringsfonder, vilka har avvisat fientliga bud. Effekterna av dessa aktieinnehav förstärks genom ojämn röstfördelning, där olika slags aktier ger olika rösträtt. Detta skydd har försvagats, och/eller kraven på internationell konsolidering har ökat, varom vittnar GM:s och Fords förvärv av Saabs och Volvos bilproduktion samt Volkswagens förvärv av 40 procent av Scantias aktier.

Det är helt enkelt så att betydligt fler finansinstitut har kontor i New York och London än i Stockholm. I London finns det i storleksordningen femtio analytiker som följer verkstadsföretagen och ett stort antal analytiker som kanske intresserar sig för vissa verkstadsföretag men inte fokuserar på branschen. Med andra ord har London skapat ett "kluster" av finansinstitut, företagsrådgivare och andra experter. Många chefer i de svenska högteknologiföretagen tror att de analytiker som är stationerade i Stockholm inte har tillräckliga kunskaper och erfarenheter för att kunna bedöma deras företag, men denna uppfattning delades inte av cheferna för de svenska verkstadsföretagen. En förklaring till skillnaden är att det är svårare att värdera ett litet bioteknik- eller högteknologiföretag med många olika projekt än ett stort specialiserat verkstadsföretag som Scania. För bioteknik- eller högteknologiföretagets del kan det till exempel vara svårt, eller rent av omöjligt, att bedöma hotet från konkurrenterna.

## Utländskt aktieäggande i svenska företag

Den betydelse de svenska aktieägarna har – och den ojämna röstfördelningen – väcker frågor om utländskt äggande av aktier och företag. I Storbritannien har de institutionella aktieägarnas roll förändrats radikalt sedan 1970-talet. Deras aktieinnehav har ökat så till den grad att de tillsammans äger majoriteten av aktierna i många börsnoterade företag, och de ställer allt tuffare krav på prestationer från styrelsens sida. Misslyckande med att leva upp till de högt ställda målen leder till företagsförvärv och/eller till att styrelseledamöterna byts ut. De institutionella aktieägarna fokuserar på företagens ekonomiska prestationer på medellång sikt. Denna genomgripande förändring har påskyndat förändringar i näringslivet, men det är osäkert om företagens långsiktiga prestationer kommer att förbättras. Det vore förvånande om inte de svenska finansinstituten utvecklades i liknande riktning som de brittiska.

De svenska instituten, däribland Wallenbergstiftelserna, kommer även i fortsättningen att fokusera mindre på svenska företag. Genom att variera sin portfölj med internationella aktier får instituten fler investeringsmöjligheter att välja bland. Om Sverige inför euron, kommer problemen med valutaöverensstämmelse mellan skulder och tillgångar att försvinna vid investeringar i andra euroländer. Effekten blir att de svenska företagen blir mer beroende av de utländska institutionella aktieägarna och den ordning de försöker införa. Allteftersom de svenska företagen blir mer beroende av aktieägare i andra länder, tvingas företagsledningen att ägna mer tid åt att besöka utländska aktieägare och analytiker, och trycket blir stort att flytta bolagets huvudkontor utanför Sverige.

## Rekrytering av personal

Företag i Sverige är i underläge när det gäller att rekrytera och behålla erfarna chefer och forskare jämfört med brittiska företag, främst därför att det brittiska skattesystemet är mycket förmånligt för utlänningar som bor i landet, och många skatter är lägre i Storbritannien än i Sverige. Svenska företag kan i viss mån kringgå problemet när det gäller de allra högsta cheferna genom att kompensera dessa för de högre svenska skatterna, men detta låter sig inte göras när det gäller andra

chefer och specialister, på grund av kostnaderna och problemen när man ska jämföra med övriga anställda. Det finns också andra faktorer, bland annat engelska språket och Londons rykte som kosmopolitiskt centrum, som gör att Storbritannien lockar de anställda. Även om det är lättare att rekrytera specialister i Storbritannien, gäller detta inte alla specialistkompetenser. Ett svenskt verkstadsföretag hade haft större framgång med att rekrytera ingenjörer/konstruktörer i Tyskland, Italien och Sverige än i Storbritannien. I andra länder, särskilt USA, är tillgången på kvalificerad och erfaren forskningspersonal mycket större än i Storbritannien och Sverige.

Att rekrytera och behålla personal är ett mindre problem för verkstadsföretagen än för läkemedels-, bioteknik- och högteknologiföretagen. Skälet är helt enkelt att en mycket större andel av deras kostnader är produktionskostnader istället för FoU-kostnader. Det tycks inte vara några större problem att i Sverige rekrytera chefer och personal till produktionen. Man antydde för oss att maskiningenjörer helt enkelt inte är så pigga på att flytta från Sverige. På 1980-talet hade man problem med hög frånvaro och stor personalomsättning, men dessa problem har minskat. De stora verkstadsföretagen har problem med att i Sverige rekrytera personal med viss specialistkompetens. I några fall har detta lösts genom att de anställer specialister, till exempel dataprogrammerare och elektronikingenjörer, på kontor som inrättats i andra länder. Förbättrade kommunikationsmöjligheter har minskat nackdelarna – till exempel bristande kontakt med den övriga konstruktionspersonalen – med ett sådant arrangemang. Stora internationella verkstadsföretag, som har förvärvat utländska företag med egen FoU-avdelning, kan använda sig av dessa möjligheter. Efter förvärvet behåller företaget de mest effektiva avdelningarna, om det finns dubbel uppsättning av dem. Dessutom har svenska företag den fördelen att de kan rekrytera personal från de övriga länderna kring Östersjön.

Varje omständighet som försvårar eller förhindrar global rekrytering av höga chefer innebär stora nackdelar och kan få allvarliga konsekvenser på lång sikt. Lönerna för erfarna chefer och forskare står inte alltid i proportion till den höga kvalitet de bidrar med. Rekryteringen kan bli svårare, eftersom chefer och specialister lockas av de större, fast mer spektakulära, ekonomiska belöningarna som de nya högteknologiföretagen erbjuder.

## Förvärv

Förvärv och avyttringar av företag är en mycket viktig del av de stora verkstadsföretagens strategier. Det gör det möjligt för dem att ändra inriktning, att växa och att utnyttja stordriftsfördelar, vilka har beskrivits tidigare i det här kapitlet. När företrädare för de stora verkstadsföretagen tillfrågades om detta, hävdade de att det faktum att företagen hade sin hemvist i Sverige/Storbritannien inte hade varit till hinder för förvärv. Dessa företag hade reviderat sina företagsstrategier och gjort många förvärv. Electrolux har inriktat sig på tillverkning av hushållsapparater och har förvärvat europeiska och amerikanska tillverkare av hushållsapparater. Volvo har sålt sin bildivision och har förvärvat utländska tillverkare av lastbilar och anläggningsutrustning.

Det stora brittiska verkstadsföretaget som finns med bland exemplen har avyttrat närmare hundra affärsverksamheter under en tioårsperiod och har utvidgat några utvalda affärsverksamheter genom förvärv och organisk tillväxt. Utländska förvärv betalas kontant, inte genom aktieemissioner, så en finansiering kan ordnas. Men företag som expanderar snabbt genom förvärv måste göra nyemissioner riktade mot nuvarande aktieägare för att finansiera förvärven i kontanter, och ett lågt aktiepris försvårar eller omöjliggör detta. I vissa fall torde dessutom bristande möjligheter att använda aktier för att förvärva stora amerikanska och andra utländska företag minska chanserna till företagsförvärv. De som svarade på våra frågor hade inte märkt något motstånd hos cheferna för utländska företag mot att deras företag förvärvades av svenska eller brittiska företag.

Cheferna för de svenska och brittiska bioteknik- och högteknologiföretagen, för vilka framtida förvärv av amerikanska företag troligen är viktiga, trodde att det var till nackdel för deras företag att huvudkontoret ligger utanför USA. Detta var ett mycket mindre problem för verkstadsföretag med etablerad marknadsposition och dotterbolag i USA.

## Marknaden

Ett intressant exempel på att ett huvudkontor har flyttat utanför landet för att vara där marknaden finns är flytten av Fords europeiska huvudkontor från Storbritannien till Tyskland. Ford har produktions-

och FoU-möjligheter i båda länderna, men en större andel av den brittiska bilmärsknaden än av den tyska. Ändå flyttade företaget sitt huvudkontor till Tyskland, därför att den tyska märsknaden är störst i Europa, och framtiden för den europeiska bilindustrin kommer att avgöras på den tyska märsknaden.

Den förhållandevis stora tyska bilindustrin och koncentrationen av fordonstillverkarens huvudkontor till Tyskland gör att även komponentleverantörerna, däribland Finnveden, överväger att placera bolagets eller affärsenhetens huvudkontor där.

## Rådgivare

London och New York har betydligt fler investentbanker, konsulter, revisorer, märsknadsexperter etc. än Stockholm. De stora svenska verkstadstillverkarena är emellertid attraktiva potentiella kunder, och bankdirektörer med flera besöker dessa svenska företags huvudkontor i hopp om att göra affärer. Dessutom gör moderna kommunikationshjälpmedel och flygresor det möjligt för de stora svenska verkstadstillverkarens chefer att kontakta rådgivare i London och på andra platser. De anser inte att de ligger sämre till för att skaffa sig denna typ av experthjälp.

Om fler stora svenska företag i framtiden flyttar sina huvudkontor utomlands – som efterföljare till Astra, ABB och Stora Enso – kommer detta säkert att undergräva tillgången på expertkunnskap i Stockholm. De intervjuade uttryckte emellertid för närvarande ingen oro över en sådan utveckling.

## Tidseffektiva transporter

Behovet av att chefer på bolagets huvudkontor reser i stor omfattning har tidigare påpekats. De flesta resor sker med flyg. Här har Sverige en nackdel eftersom det finns färre direktflyg från Arlanda till städer i USA än från London, Amsterdam och Frankfurt. Att behöva byta plan på en europeisk eller amerikansk flygplats kan förlänga en tur-och-returresa med så mycket som fem timmar, samtidigt som stressen och tidspressen ökar i chefsjobbet.

## Slutsats

Det finns ett antal faktorer som avgör var det är lämpligast att placera ett verkstadsföretags huvudkontor. De viktigaste faktorerna är var företagets kunskapsbas och tidigare erfarenheter finns, var den största och mest krävande marknaden finns, var nuvarande och potentiella investerare och aktiemarknader finns, hur de sociala och kulturella attraktionerna i trakten ser ut, samt hur skattesystemet är utformat. Man skulle kunna förvänta sig att faktorerna som påverkar huvudkontorets placering skulle ha likartad betydelse för företag inom olika branscher. I verkligheten finns det betydande skillnader.

Globaliseringen, koncentrationen av produktionen och den hårdnande konkurrensen i många branscher, däribland verkstadsindustrin, är faktorer som lockar huvudkontoren bort från Sverige. Stora företag förvärvar mindre företag, och amerikanska företag är i genomsnitt större än företag i andra länder. Eftersom amerikanska företag expanderar genom förvärv, kontrollerar de en allt större andel av den globala verkstadsindustrin. Dessa påverkansfaktorer gäller företag i många andra länder förutom Sverige, men de får större effekt för Sveriges del på grund av den historiska koncentrationen av stora företags huvudkontor till landet. Uppkomsten av nya svenska företag kan kompensera flytten av de redan existerande företagens huvudkontor, men relativt få av de nya företagen är verkstadsföretag.

En annan aspekt av globaliseringen är koncentrationen av banker och institutionella investerare till New York och London, vilket innebär att analytikerna samlas där. En viktig uppgift för företagsledningen i de nämnda företagen är att etablera kontakt med investerare och analytiker. Koncentrationen av finansinstitut är därför en faktor som lockar industriföretagens huvudkontor till New York och London.

De *stora* svenska verkstadsföretagens huvudkontor är av historiska skäl koncentrerade till Sverige. Deras kunskapsbaser och produktionsanläggningar ligger till stora delar kvar i Sverige. I allmänhet är det faktum att huvudkontoret ligger i Sverige till mindre nackdel för dessa företag än för läkemedels-, bioteknik- och högteknologiföretagen. En förklaring är att den amerikanska marknaden för lastbilar, hushållsapparater och andra verkstadsprodukter inte är lika dominerande som den tycks vara för läkemedel, bioteknik och många högteknologiska produkter. För det andra har verkstadsföretagen mindre behov av att

rekrytera utländsk personal. Detta avspeglar delvis produktionens större betydelse och den långsammare tekniska utvecklingen i de fullt utvecklade verkstadsföretagen. Det avspeglar också den relativt stora tillgången på erfarna ingenjörer i Sverige och anställningen av ingenjörer på utländska dotterbolag. Den stora andelen av världsmarknaden för lastbilar, anläggningsutrustning, hushållsapparater och elektrisk utrustning, som innehas av de fyra svenska verkstadsföretagen, gör dem världsledande inom branschen. Slutligen är dessa mogna verkstadsföretag, till skillnad från de nya bioteknik- och högteknologiföretagen, mindre beroende av att anskaffa nytt kapital, och därför är kontakter med potentiella finansiärer mindre viktiga.

## KAPITEL 8

# Skogsindustrin

MAGNUS HALLBERG

SVENSK SKOGSINDUSTRI har under senare år genomfört ett antal genomgripande strukturförändringar i syfte att öka aktieägarvärdet och den långsiktiga konkurrensförmågan i en alltmer globaliserad bransch. Det rör sig bland annat om fokusering på färre, prioriterade affärsområden genom förvärv, fusioner och avyttringar, gränsöverskridande svensk-finska strukturaffärer (Stora Enso, SCA/Modo/Metsä-Serla) och etableringar i nya regioner (Nord-och Latinamerika, Sydostasien) parallellt med en fortsatt förstärkning av den europeiska positionen. De traditionella skogsföretagen med stark exportinriktning är med andra ord mitt uppe i en omvandling till internationella storföretag med global verksamhet.

Hur har den här utvecklingen påverkat huvudkontorets roll, sammansättning och lokalisering? Analysen i detta kapitel bygger på intervjuer med företrädare för SCA och Stora Enso, de två ledande skogsföretagen på Stockholmsbörsen. De är naturligtvis olika på flera sätt – inte minst genom att Stora Enso numera är ett svenskt–finskt företag med domicilen i Helsingfors och koncernens huvudkontor i London – men de är också föremål för liknande drivkrafter i form av internationell konkurrens på såväl produkter som finansiellt kapital och human-kapital. Grunddata om företagen ges i tabell 8.1.

## SCA

SCA har under 1990-talet omvandlats från en Sundsvallsbaserad skogskoncern till en europeisk konsumentvaruproducent med huvud-

**Tabell 8.1. Några baskaraktäristika för de intervjuade företagen**

|                            | <b>SCA</b>                                                                                                         | <b>Stora Enso</b>                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Omsättning – SEK mdr       | 65                                                                                                                 | 94                                                                                                                                                                                                                       |
| Anställda                  | 38 000                                                                                                             | 40 000                                                                                                                                                                                                                   |
| – varav utanför Sverige    | 82 %                                                                                                               | 72 %                                                                                                                                                                                                                     |
| Domicil                    | Stockholm                                                                                                          | Helsingfors                                                                                                                                                                                                              |
| Huvudkontor                | Stockholm                                                                                                          | London/Helsingfors/Stockholm<br>(delat)                                                                                                                                                                                  |
| Huvudägare                 | SHB-sfären 13 % (32 %)                                                                                             | Finska staten 15 % (24 %)                                                                                                                                                                                                |
| – andel aktier (röster)    | Custos 7 %                                                                                                         | Investor 9 % (24 %)                                                                                                                                                                                                      |
|                            | Andel utländskt 23 % (8 %)                                                                                         | Andel utanför S/Fi 36 %                                                                                                                                                                                                  |
| Börsvärde                  | SEK 58 mrd                                                                                                         | EUR 13 mrd                                                                                                                                                                                                               |
| Affärsområden–lokalisering | Hygien – München<br>Förpackningar–Bryssel<br>Skogsindustri–Sundsvall<br>Råvaror&Logistik<br>(stödfunktion)–Bryssel | Tidningspapper–Düsseldorf<br>Journalpapper–Düsseldorf<br>Finpapper–Düsseldorf<br>Kartong–Helsingfors<br>Trävaror–Brand, Österrike<br>Massa–Gävle<br>Grossister–Mölnal<br>AsiaPacific–Singapore<br>NorthAmerica–Wisconsin |

Källa: Senaste årsredovisningen (1999) utom när det gäller ägarstruktur samt lokalisering av huvudkontor och affärsområden som är senast tillgänglig information.

inriktning på Förpackningar (wellpappråvara och -förpackningar) och Hygienprodukter (mjukpapper, blöjor, inkontinens- och menstruationsprodukter). Det tredje affärsområdet, Skogsindustriprodukter, innehåller dock fortfarande ”klassiska” skogsprodukter som skog, trävaror, massa och tryckpapper.

Huvudkontoret flyttade från Sundsvall till Stockholm 1993 och har då och då varit föremål för ytterligare utredningar, dock utan att någon vidare omlokalisering har ägt rum. Däremot kan man säga att dess roll och funktioner har förändrats i takt med den ökade internationaliseringen. Dessutom är koncernkontoret numera relativt litet, ca 80 personer, sedan lednings- och stödfunktioner i hög grad har decentraliserats till affärsområdena själva.

### *Affärsområdenas lokalisering*

De två största affärsområdena, Förpackningar och Hygien, har sedan flera år sina huvudkontor på kontinenten – i Bryssel respektive München. Tillväxten har skett genom förvärv av europeiska wellpapp- och tissueproducenter varav en del har varit riktigt stora – till exempel tyska PWA och brittiska Reedpack. Tyngdpunkten i omsättning och personal har successivt förskjutits mot Europa. Genom förvärven har SCA också tillförts internationellt management, en bristvara. Dessa affärsområden har under lång tid letts av en brittisk respektive österrikisk chef. Det finns flera skäl till dessa lokaliseringar:

- SCA:s utveckling till ett europeiskt konsumentföretag ska avspeglas i koncernledningens sammansättning, naturligtast genom att berörda affärsområden och deras ledning, som ju också är medlemmar i koncernledningen, lokaliseras till strategiska platser på kontinenten.
- Det skulle vara svårt att placera de utländska affärsområdescheferna i Stockholm tillsammans med övrig koncernledning – opraktiskt, dyrt och kanske inte i linje med de personliga preferenserna. Dessutom är flertalet i affärsområdenas toppledning icke-svenskar (av de 15 högsta cheferna inom Förpackningar och Hygien är endast ett fåtal svenskar).
- Närheten till marknad och produktion – båda affärsområdena har tusentals kunder på kontinenten där också de flesta av de egna konverteringsanläggningarna finns.

En konsekvens av att de tunga affärsområdena är stationerade utomlands är att den mer tillämpade delen av FoU-funktionen också har flyttat ut. För utvecklingen av dessa konsumentnära produkter är närheten till berörda produktionsenheter och krävande kunder viktigare än den grundläggande fiberforskningen inom massa och papper (som dock drivs inom SCA:s tredje affärsområde, både i egen regi och i samarbete med Mitthögskolan i Sundsvall).

Det affärsområde som finns kvar i Sverige, Skogsindustriprodukter, skiljer sig från de övriga på flera sätt. Istället för drivkrafter till en utlokalisering är det här snarare fråga om ”motkrafter” som gör det naturligt att lokalisera dess ledning till Sundsvall:

- Dels är produktionen till stor del baserad i Sverige – skogsförvaltningarna, tre sågverk, massabruket i Östrand och tryckpappersbruket i Ortviken – medan det utomlands finns pappersbruk i Österrike och England.

- Dels är affärsområdet ännu inte färdigstrukturerat och innehåller ett antal nyckelfrågor av betydelse också för SCA-koncernens värdering: skogens framtida ägande, sågverkens struktur tillsammans med svenska partners, medan grafiskt papper kan få en annan tillväxtriktning utanför Sverige (den nyligen annonserade investeringen i en ny journalpappersmaskin förläggs till österrikiska Laakirchen som har god råvara och bra logistik med sin närhet till de tyska tryckerierna – samt medlemskap i EMU).
- En tredje ”motkraft” är SCA:s roll i det svenska ”skogsindustriklustret” som upprätthålls bland annat av det ömsesidiga samarbetet med Mitthögskolan i Sundsvall. Högskolan attraherar välmotiverade studenter som tänker sig en framtid inom skogsindustrin och den anses därför ha blivit viktigare som rekryteringsbas än till exempel KTH i Stockholm. Dessutom har SCA i Sundsvall en betydande FoU-verksamhet på ca 100 personer och som drivs i nära samarbete med Mitthögskolan – här finns SCA:s samlade fiberkunnande, vilket är en koncernangelägenhet eftersom den även bedriver forskning åt de andra affärsområdena.

Man kan alltså säga att ett av SCA:s tre affärsområden utgör en stark del av ett svenskt kompetenskluster kring skog, trävaror och långfiber. Samtidigt kan de mer konsumentinriktade affärsområdena på distans dra nytta av samma fiberkunnande och civilingenjörer och kan därför vara förlagda närmare de egna produktionsenheterna och marknaden. Nya strukturlösningar, till exempel avyttring av skog/trävaror eller förvärv/partnerskap inom tryckpapper, kan dock komma att förändra bilden och göra SCA mindre beroende av en svensk plattform.

### *Koncernledningens roll*

SCA:s ledande befattningshavare utgörs av ett femtontal personer inklusive koncernchefen, dennes ställföreträdare samt cheferna för affärsområdena och koncernstaberna. Genom att affärsområdenas huvudkontor har utlokaliserats till strategiskt lämpliga platser kan koncernledningen och koncernens huvudkontor i Stockholm huvudsakligen ägna sig åt:

- Strukturfrågor inklusive M&A
- Finansiella frågor
- Aktiemarknadsfrågor
- Resursallokeringsfrågor

- Ägarrelationer, IR (ägarstrukturen domineras av Handelsbankssfären med Industrivärden som den enskilt största ägaren)
- Samordning av koncernens verksamhet.

Vissa koncernfunktioner har decentraliserats till affärsområdena, som till exempel FoU, medan andra sitter nära koncernchefen och stödjer denne i dialogen med ägarna och i struktur- och förvärvsfrågor (juridik, information/IR, finans/ekonomi). IT-samordning sitter också centralt och SCA:s behov av en internationell rekryteringspolicy (HR, Human Resources) tillgodoses genom en icke-svensk personaldirektör med erfarenhet från internationella storföretag.

### *Omlokalisering av huvudkontoret – långsiktiga drivkrafter*

SCA har i nuvarande utvecklingsskede inga planer på att flytta koncernens huvudkontor – huvudägandet är svenskt, det finns aktuella strukturförändringar inom skog och trävaror och SCA är, framför allt genom affärsområdet Skogsindustriprodukter, väl förankrat i det svenska skogsindustriklustret. Däremot är huvudkontorsfrågan ständigt levande och beroende av nya förutsättningar i ägarstruktur, affärsområdenas geografiska tyngdpunkt och behoven hos en internationell koncernledning. Man kan bara spekulera i vad som kan aktualisera en omlokalisering, men inom ramen för SCA:s nuvarande syn på koncernledningens lokalisering och roll finns ett antal potentiella förändringskrafter:

- *Förändrat ägande* är naturligtvis en möjlighet på sikt. SCA har hittills vuxit inom sina prioriterade områden på nationella europeiska marknader utan att betala med egna aktier. I den fortsatta internationaliserings- och konsolideringsprocessen kan större fusioner, innebärande en betydande förändring av ägarstrukturen, inte uteslutas. Framtida svenska rösträttsregler och naturligtvis Industrivärdens möjlighet att behålla ett avgörande inflytande kan också förskjuta ägandet mot en större utländsk andel, vilket kan förändra koncernledningens ägardialog och i förlängningen dess lokalisering.
- *Strukturförändringar* i affärsområdena kan förändra SCA:s förankring i det svenska "långfiberklustret" (det vill säga Sundsvall i SCA:s fall). Om SCA späder ut sitt relativa ägande i skog, sågverk och pappers- och massabruken genom att framöver totalt koncentrera sin tillväxt till Förpackningar och Hygienprodukter, blir verksamheten än mindre svensk och en ny generation i koncernledning- en kan vilja flytta närmare de stora marknaderna.

- En tredje drivkraft kan vara *koncernledningens sammansättning* och de enskilda medlemmarnas bakgrund och placering. En strävan i SCA är att det allt större internationella inslaget i affärsområdenas ledningsgrupper ska avspegla sig också i koncernledningens sammansättning. Fortfarande är en majoritet i koncernledningen svenskar bosatta i Sverige, men balansen kan förändras genom internationell rekrytering till nyckelposter eller genom större utländska företagsförvärv, där det förvärvade bolagets ledning inbjuds att ta plats också i koncernledningen. Som exempel på en ökad internationell spridning av koncernledningen kan nämnas att koncernens miljöfunktion kan komma att ledas från österrikiska Laakirchen och att den tidigare finansdirektören flyttar från Stockholm till USA för att "på plats" kunna bearbeta potentiella strukturaffärer i Nordamerika.

Fler utlandsplacerade medlemmar i koncernledningen kan naturligtvis aktualisera en utflyttning av huvudkontoret, inte minst av praktiska skäl. SCA:s huvudpolicy är dock att i första hand tillförsäkra att koncernledningen tillförs nödvändig internationell erfarenhet utan att huvudkontoret ska behöva flytta. Det anses naturligtvis lättare att till Stockholm rekrytera svenskar med en internationell bakgrund än utlänningar utan personliga kopplingar till Sverige – "även om det senare också borde vara möjligt med en bättre marknadsföring av Stockholms mindre kända fördelar". Att skapa internationella karriärvägar ute i affärsområdena men också ett attraktivt huvudkontor med utmanande arbetsuppgifter som kan locka chefer och experter tillbaka till Sverige, är en nyckelfråga för SCA:s ledningsförsörjning. Uppgiften är inte lätt, eller som en av affärscheferna uttryckte det:

"Skattefrågan är avgörande för att få internationella svenskar att återvända. Efter den helt naturliga och viktiga utlandsplaceringen under ett antal år kan bara ett intressant huvudkontor och ett hyfsat skattesystem locka folk tillbaka."

### *Motkrafter till en utflytt*

Förutom närheten till det svenska huvudägandet (Industrivärden m.fl. i SHB-sfären) finns ett antal andra faktorer som talar emot en eventuell utflyttning av koncernledning och huvudkontor:

- Visserligen är aktien noterad i Stockholm och London, men SCA tycks inte höra till de företag som tror att en utlandsplacering av

koncernledning och -kontor till någon av de stora finansiella metropolerna, till exempel London eller New York, i sig skulle bidra till att höja aktiekursen.<sup>46</sup>

- Den starka förankringen i Sundsvall för ett av affärsområdena (vilket naturligtvis kan komma att förändras om nya ägarkonstellationer bildas kring de enheter som idag ingår i Skogsindustriprodukter).
- Slutligen förefaller det också finnas starka personliga och emotionella skäl hos många i dagens koncernledning att stanna i Sverige (detta kan naturligtvis också komma att ändras hos en ny generation).

*Kompetensförsörjningens betydelse för huvudkontorets lokalisering*  
SCA upplever inte att det idag är problematiskt att rekrytera unga akademiker till huvudkontoret eller den svenska verksamheten. Både Stockholm och Sundsvall kan erbjuda attraktiva arbetsuppgifter för begåvade ekonomer, jurister och ingenjörer (för det senare är Mitthögskolan en bra rekryteringskälla), och utlandsplaceringar förekommer ofta, men inte alltid, som ett led i karriären.

Problemen uppstår senare, när det gäller att locka påläggskalvar med internationell erfarenhet till en fortsatt karriär i Sverige. Yngre chefer under toppnivån ute i affärsområdena är attraktiva för tjänstgöring i huvudkontoret på "hemmaplan". En modell man vill arbeta med är att varva perioder av internationell affärsverksamhet med ansvarstagande inom olika koncernfunktioner – det är viktigt att huvudkontoret avspeglar företagets affärskultur, och internrekryteringar till ledande huvudkontorsbefattningar är därför att föredra.

Den här modellen för kompetensförsörjning kräver naturligtvis att den svenska "återvändandemiljön" är tillräckligt attraktiv. Här är skattetrycket helt klart ett problem, och SCA försöker därför betona vissa unika fördelar i den svenska miljön, som till exempel:

- Här finns en god arbetsmiljö inklusive hög teknologi, långsiktighet och respekt för arbetskraftens kompetensutveckling.
- Sverige är inte bara mörkt och kallt på vintern utan också ett land med distinkta årstider, var och en med sina fördelar vad beträffar friluftsliv o.dyl.
- Stockholm är en dynamisk men ändå lättillgänglig storstad med ett ökande utbud av alternativa lösningar inom skolor och sjukvård.

- Sundsvall kan erbjuda jakt, fiske och friluftsliv i en utsträckning som är rätt unik inom storföretagsvärlden (anställda inom SCA och kunder skjuter över 8 000 älgar per år!).

Sammanfattningsvis kanske man kan säga att huvudkontorets lokalisering idag inte är en parameter i SCA:s kompetensförsörjning, även om det finns uppenbara svårigheter att rekrytera såväl utländsk expertis som utlandsplacerade svenskar. Modellen bygger istället på att försöka betona och utveckla fördelarna med att verka och bo i Sverige.

### *Spridningseffekter av en huvudkontorsflytt*

SCA:s huvudkontor är idag ett renodlat koncernkontor och relativt litet, åtminstone jämfört med Sundsvallstiden. En stor förändring skedde då affärsområdena Förpackningar och Hygien lokaliserades till kontinenten med åtföljande decentralisering av betydande FoU-funktioner. Dagens huvudkontor är därför ingen volymköpare av externa tjänster, men däremot en viktig kund för spetskompetens inom tjänster som revision, finansiering, juridik, HR, IR, IT m.fl. En eventuell utflyttning av huvudkontoret skulle därför slå hårt mot svenska leverantörer av dessa kvalificerade tjänster.

En eventuell omlokalisering skulle också få konsekvenser för SCA:s roll i det svenska skogsklustret. Här är dock affärsområdets (Skogsindustriprodukter) huvudkontor i Sundsvall av större betydelse än koncernkontoret i Stockholm, inte minst för verksamheten på Mitthögskolan.

Man påpekar slutligen att huvudkontoret är koncernens viktigaste framtätsyftande organ. Här formas den långsiktiga strategin och var de framtida investeringarna ska ske, för att sedan framläggas för styrelsen. En omlokalisering av huvudkontoret skulle möjligen ge än större utrymme för internationella impulser till styrningen av bolaget och samtidigt reducera det svenska perspektivet.

## Stora Enso

För Stora Enso har huvudkontorslokaliseringen aktualiserats vid flera tillfällen under senare år:

- Före fusionen med Enso vid årsskiftet 1998/99 var Storas huvudkontor formellt i Falun, även om koncernledningen alltmer kom att verka från representationskontoret i Stockholm.

- När Stora Enso bildades hamnade domicilen i Helsingfors, bland annat för att undvika dubbelbeskattning av de finska delägarna, medan huvudkontoret formellt delades mellan Stockholm och Helsingfors. För Sveriges del kom då Falun att officiellt reduceras till ett regionkontor (även om många funktioner var mer eller mindre intakta), medan mötesverksamheten försköts mot Stockholm.
- Ett och ett halvt år senare beslöt man att etablera ett internationellt ledningskontor i London, varifrån större delen av koncernledningen verkar sedan november 2000.<sup>47</sup>

Vilka har varit de viktigaste drivkrafterna bakom flytten från Falun till London via Stockholm? Vilka spridningseffekter kan man förvänta sig? Kan vi dra några paralleller med SCA?

### *Fusionen mellan Stora och Enso ger behov av en integrerad koncernledning*

Upprinnelsen till dagens Londonflytt skedde redan vid samgåendet mellan Stora och Enso, som naturligtvis drevs på av globaliseringen och den internationella konkurrensutsättningen. Det var en *merger of equals* mellan två ungefär lika stora företag med en sällsynt god passform. Men det var också det första betydande svensk-finska samgåendet inom skogsindustrin och som sådant en politiskt känslig händelse. Det var viktigt att gemensamt genomföra en lyckad fusion men också att båda parter skulle få lika stort inflytande – idag har finska staten och Investor, de båda huvudägarna i respektive land, 23,8 procent var av rösterna.

Huvudkontoret liksom koncernledningen kom att delas mellan Sverige och Finland, dock med någon övervikt för Finland (Enso fick ursprungligen sex av tio representanter i den verkställande ledningsgruppen och 11 av 21 i den större ledningsgruppen). Resultatet blev en geografiskt utspridd koncernledning både beträffande toppledning, affärsområdesansvariga och koncernstabschefer. Koncerncheferna och koncernstaberna fördelades mellan Helsingfors och Stockholm, medan dagens nio affärsområdeschefer är lokaliserade till Düsseldorf (journal-, tidnings- och finpapper), Helsingfors (förpackningskartong), Brand i Österrike (trävaror), Gävle (massa), Mölndal (grossister), Singapore (Asia-Pacific) och Wisconsin (Nordamerika).

Den utspridda koncernledningen uppfattades kanske inte från början som något problem. Fusionstanken var ju inte att fokusera på kost-

nader inom huvudkontor och administration utan på de betydligt större synergierna inom inköp, produktionsspecialisering, logistik, benchmarking o.dyl. Några av drivkrafterna till Londonlokaliseringen skapades ändå redan vid fusionen:

- Behovet av en mer integrerad koncernledning
- En global ambition
- Två jämnstora huvudägare som balanserade varandra i valet mellan Helsingfors och Stockholm för den ”gemensamma” huvudkontorslokaliseringen – vilken istället kom att fokuseras på en icke-nordisk lösning.

Det fanns både praktiska och kulturella skäl till att hitta ett nytt, gemensamt huvudkontor. Varken Helsingfors eller Stockholm uppfattades som ett riktigt bra alternativ när det gällde att skapa en plattform för en internationell koncernledning. Både i Finland och Sverige fanns en tveksamhet att flytta över Östersjön, där företaget riskerade att antingen försvenskas eller förfinskas. Medan svenskarna gärna betonade Stockholms kommunikationsfördelar och mer internationella framtöning, tyckte man i Finland att Helsingfors, som ligger mitt i ”skogs-klustret”, hade fördelar när det gällde forskningsmiljö, ingenjörsutbildning och -rekrytering (den svenska skogsindustrins kluster är ju snarare koncentrerat till Sundsvall, Karlstad och Falun, än till Stockholm).

Sammantaget kan man säga att varken Stockholm eller Helsingfors fick något helhjärtat stöd från ägare och företagsledning, varför argumenten för en lösning utanför Norden stärktes.

### *Global förvärvsbaserad tillväxt och internationell image*

Som världens näst största skogsindustriföretag måste Stora Enso aktivt delta i den fortsatta globala omstruktureringen av branschen. Köpet av amerikanska Consolidated Papers under år 2000 kommer att följas av fler förvärv eller fusioner. Ett koncernkontor i London anses stödja Stora Ensos globala ambitioner på flera sätt:

- En central placering i Europa mellan de stora marknaderna i Nordamerika och Asien är praktiskt och attraktivt för internationella toppchefer och förvärvade bolag. London ses som den bästa, för att inte säga enda, staden i Europa med en riktigt global attraktionskraft, och Stora Enso anser sig nu ha betydligt bättre möjligheter att rekrytera nyckelpersoner på den internationella arbetsmarknaden.

- Det ökar synligheten på kapitalmarknaden och kan därmed bidra till en högre aktievärdering – väsentligt för att lyckas med stora förvärv. Aktien är numera noterad också i New York (förutom i Helsingfors och Stockholm) för att möjliggöra förvärv i bland annat USA. Ett huvudkontor i London ökar den internationella imagen och ”kan i kombination med NYSE-noteringen ge Stora Enso en högre värdering än sina nordiska kollegor”.
- Stora Enso vill bredda aktieägarbasen och det internationella ägandet har också ökat under år 2000 från 32 procent till drygt 36 procent, främst genom emissionen i samband med förvärvet av Consolidated. Men det nordiska inflytandet är fortfarande dominerande – finska staten kontrollerar tillsammans med tre finska försäkringsbolag 42 procent av rösterna (med Investor får gruppen 66 procent av rösterna). Hur tungt väger de nationella intressena? Hur kommer köpta bolag att bli behandlade? Här finns risk för misstänksamhet både från utländska investerare och potentiella förvärv/partners, vilket ett ”neutralt” Londonplacerat huvudkontor måhända kan motverka.

Något som också framhåvats är att internationell tillväxt har ändrat karaktär, åtminstone om man i likhet med Stora Enso vill ta stora steg. Till skillnad från förvärv utomlands av produktionsenheter, konverterare eller distributörer, gäller det idag att söka partnerskap med likvärdiga, att skapa ”centers of excellence” ute i världen och att söka synergier i ett blandat, internationellt management. Här blir huvudkontorslokaliseringen inte en fråga om att ”flytta utomlands” utan att välja den bästa lösningen bland ett antal internationella metropoler.

### *Valet av huvudkontorsplacering*

När det stod klart att man måste enas kring en icke-nordisk placering av det nya huvudkontoret fanns det från början flera kandidater. Düsseldorf hade ur vissa synpunkter varit ett logiskt alternativ med tre tunga divisioner och nära till en fjärde i Österrike och med utmärkta flygförbindelser både till USA och Asien. Men nackdelarna, främst av administrativ natur, vägde tyngre – hög bolagsskatt, ”dubbla” styrelsenivåer och svårigheter att kombinera med den finska domicilen (som var ett krav).

I nästa omgång vann London över bland annat Bryssel och Amsterdam, framför allt på grund av sin betydelsefulla finansmarknad och in-

ternationella utblick. Språket, brett utbud av internationella skolor och gott om möjligheter för medföljande ansågs vara viktiga mikrofaktorer. Nackdelen med London är framför allt kostnaderna, både för kontoret och det privata boendet.

Det nya huvudkontoret i London kommer att omfatta ett 40-tal medarbetare inklusive större delen av den centrala koncernledningen. Ingen förnekar att det också blir ett ekonomiskt utbyte för dem som flyttar från Sverige och Finland, men detta betraktas som ett "nice add-on" och påverkade över huvud taget inte utflyttningsbeslutet förrän i sista valomgången när London prioriterades framför andra europeiska alternativ.

### *Praktiska fördelar*

Erfarenheterna hittills, efter någon månad, är bland annat betydande tidsvinster, särskilt jämfört med Falun. En medlem i koncernledningen, som tidigare spenderade i snitt fyra timmar per vecka i Falun och resten på resa, vittnar om hur han nu kan arbeta ostört på samma plats flera dagar i sträck, kanske till fördel för den mer långsiktiga, strategiska problemlösningen. London fungerar utmärkt som sammanträdesnav och har dessutom åtskilliga dagliga direktförbindelser med Düsseldorf, där tre av divisionsledningarna återfinns.

### *Spridningseffekter*

Spridningseffekterna på tjänster och underleverantörer blir naturligtvis kännbara, kanske speciellt för Falun (catering, flygbolag och annan service). Stockholm har redan tappat revisionen (till Helsingfors), och kvalificerade tjänster inom rekrytering, information m.m. riskerar att gradvis försvinna till London. Detta är dock inte givet, Stora Enso har vana att arbeta i nätverk och en del av koncerntjänsterna kommer troligtvis att även i fortsättningen upphandlas i Sverige och Finland.

Stora Ensos flytt innebär att toppledningen fysiskt lämnar det nordiska skogsklustret. Det kan leda till svårigheter att rekrytera de rätta ingenjörerna och skapa trovärdiga karriärmöjligheter i Norden (eller "returmöjligheter" till Sverige/Finland) i konkurrens med UPM-Kymmene, Metsä-Serla, Holmen och SCA. Men samtidigt kan man ju säga att karriärvägarna inom Stora Enso nu tydliggörs för dem som tänker sig ett internationellt yrkesliv, särskilt som också flera av affärsområdena och många produktionsenheter befinner sig utanför Norden.

Dessutom är huvudkontoret litet och utgör i praktiken en arbetsplats för ett fåtal, en promille av koncernens totala arbetsstyrka. Med fortsatt stor verksamhet i Norden men också tydliga globala ambitioner kan Stora Enso framstå som en intressant arbetsgivare med många olika karriärvägar – både på hemmaplan och internationellt.

Ett så betydande internationellt kompetenskluster som det svensk-finska skogsklustret är inte längre en nödvändig bas för ledningen av en skogskoncern som Stora Enso. Det blir divisionerna och de regionala huvudkontoren i Falun, Stockholm och Helsingfors som får stå för FoU-nätverken och kontakterna med bruk och säljkanaler, medan koncernledningen frigörs. Stora Ensos flytt till London är också ett tecken på att en global förvärvsstrategi ställer starka krav på koncernledningen i form av närhet till och närvaro på den internationella kapitalmarknaden. Man kan kanske säga att det internationella huvudkontorsklustret (London) i Stora Ensos fall har blivit en starkare magnet än det nordiska skogsindustriklustret.

Koncernledningen i London kommer med naturlighet att minska sina engagemang i Sverige och Finland (Svenskt Näringsliv o.dyl.), och delta mindre i den svenska debatten när nya, internationella nätverk formas. En viss utarmning, naturligtvis, för det svenska näringslivet.

## Sammanfattning – likheter och olikheter

Både SCA och Stora Enso har de flesta av sina affärsområdesledningar stationerade utomlands och uppvisar även i övrigt många likheter när det gäller de yttre, affärsmässiga drivkrafterna på huvudkontorets lokalisering och koncernledningens roll. Trots det har Stora Enso nyligen flyttat sitt koncernkontor till London, medan SCA för närvarande inte har några flyttplaner. Man måste tillskriva detta både företagens olika ägarsituation och de olika utvecklingsfaser som respektive internationaliseringsprocess befinner sig i:

- Stora Enso är ett svenskt-finskt företag med behov av en ”neutral” placering av ett sammanhållet huvudkontor. London blev en lösning som koncernledningen förmådde enas kring och som nu ger dess medlemmar ”en gemensam start med alla på samma nivå”. Något sådant behov finns naturligtvis inte hos SCA med sin sammanvätsade koncernledning och tydliga svenska huvudägare.

- Stora Enso har en uttalad global tillväxt som huvudstrategi och vill ha en internationell utsiktsplats för sin koncernledning. SCA har hittills haft som mål att vara ledande i Europa på sina huvudaffärsområden (men en större satsning på USA har redan inletts). SCA har successivt flyttat fram sina positioner genom förvärv marknad för marknad, medan Stora Enso med sin inriktning på basprodukter har tagit och förväntas ta större, regionala steg.
- För båda företagen är aktiens värdering av stor betydelse för fortsatt förvärvsbaserad tillväxt. Stora Enso menar att en internationellt placerad koncernledning kan bidra till en bättre värdering medan SCA är mer skeptisk till att huvudkontorslokaliseringen skulle vara avgörande i detta hänseende.
- Båda företagen betonar betydelsen av att kunna rekrytera internationellt management till koncernledningen men också svårigheterna att skapa tillräckligt attraktiva villkor i Norden. Stora Ensos Londonkontor kan på sikt bredda den internationella rekryteringsbasen medan SCA löser frågan genom att delar av koncernledningen upprätthåller sina ledande befattningar i europeiska metropoler som Bryssel och München samt genom sin strävan att få internationellt erfarna svenskar att flytta hem genom att erbjuda intressanta uppgifter på koncernnivå.

Huvudkontorsfrågorna för SCA och Stora Enso kanske inte är typiska just för skogsindustrin utan mer för de drivkrafter som påverkar våra stora börsnoterade och internationaliserade företag. Man får onekligen intrycket att "Sverige har blivit för litet" för den här typen av företag som måste konkurrera om både finansiellt kapital och humankapital på den internationella marknaden.

Samtidigt är det centrala huvudkontoret, till exempel i Stora Enso, numera en mycket liten del av företagsledningen i stort. Betydande verksamheter kommer att ligga kvar i Sverige som viktiga delar i skogsindustrins kompetenskluster. Det blir därför viktigt att värna om klustermiljön och att motverka en bredare utflyttningsprocess, inte minst genom att skapa attraktiva miljöer för hemvändande experter och chefsämnen, inklusive ett konkurrenskraftigt skattesystem med europeiska mått.

## KAPITEL 9

# Huvudkontorens ekonomiska politik

PONTUS BRAUNERHJELM, GUNNAR ELIASSON,  
MAGNUS HALLBERG, CLIFF PRATTEN,  
BENGT STYMNE

VI HAR KONSTATERAT att en utflyttning av huvudkontor från Sverige faktiskt ägt rum (se kapitel 1, tabell 1.1). Frågan är om det spelar någon roll. Vad bidrar huvudkontoret med som kan vara av intresse när blicken höjs ovanför det mer snäva företagsperspektivet? Kan huvudkontoret förväntas ha någon inverkan på en ekonomis dynamik och tillväxtpotential? Innan vi går in på de mer konkreta policy-slutsatserna, sammanfattar vi resultaten från de branschanalyser som redovisats i de tidigare kapitlen, med betoning på drivkrafter bakom huvudkontorens rörlighet och effekterna av huvudkontorsverksamhet.

### Varför är huvudkontor viktiga?

Huvudkontor är viktiga för såväl näringsliv som samhällsekonomin i stort, framför allt beroende på att i och kring huvudkontoren utvecklas spetskompetens, dit dras de största talangerna i sina karriärbeslut och dessutom samverkar huvudkontoren med andra avancerade och kunskapsintensiva tjänstesektorer. Men huvudkontor är också viktiga för att de är beslutscentra vad gäller företagens framtida inriktning, deras investeringsbeslut och inte minst deras kontaktytor mot andra företag (till exempel underleverantörer) och aktörer. Huvudkontorens lokalisering kan därför förväntas påverka ett flertal områden, varav en del är mer konkreta och mätbara som till exempel effekter på kompetensför-

sörjning och skatteintäkter. Andra effekter kan förväntas uppstå över tiden och är av mer abstrakt natur, exempelvis signaleffekter och påverkan på utbildningssystem, kultur m.m. Övergripande handlar det om att huvudkontoren är en viktig nod i ett kunskapssamhälle, och kunskap utgör i sin tur grundpelaren i ekonomisk tillväxt. En politik som hämmar huvudkontorsverksamhet innebär därför en onödig risk-exponering som på sikt kan äventyra skatteintäkter och välfärd.

Precis som är fallet med alla andra ekonomiska aktörer baseras huvudkontorens agerande på beslut som fattas mot bakgrund av en begränsad mängd information och till viss del subjektiva värderingar, vad som inom nationalekonomin brukar benämnas ”begränsad rationalitet” (Simon, 1955). *Den lokala miljön påverkar därför huvudkontorens globala beslut.* Det innebär att skillnader mellan länder och regioner – inte minst signaler från de politiskt högst ansvariga – som vid en första anblick kan förefalla marginella, påverkar huvudkontorens lokalisering. Accepterar vi att huvudkontoren är en viktig nod i en kunskapsalstrande process är deras lokalisering på sikt förknippad med betydande effekter på den reala ekonomin: investeringar, avknoppningar, produktion, sysselsättning och tillväxt.

## Från vertikala till virtuella och distribuerade organisationsformer

Med detta i bakhuvudet måste man samtidigt konstatera att huvudkontoret har ändrat karaktär, särskilt under det senaste decenniet och därmed har också övervägandena kring dess lokalisering förändrats. Även om magnituden skiljer sig åt mellan branscher och företag av olika storlek, kan de grundläggande dragen rubriceras enligt följande.

- *Det distribuerade huvudkontoret.* Koncernhuvudkontoret storlek har minskat, verksamheten har decentraliserats, eller outsourcats, till affärsområden. Det innebär att de direkta sysselsättningseffekterna av huvudkontorsverksamhet är begränsade, det är snarare de indirekta spridningseffekterna som är viktiga. Utvecklingen går från vertikala till mer virtuella och distribuerade strukturer.
- *Ökad rörlighet.* Huvudkontoret och koncernledningen har blivit mer mobila, vilket ökat flexibiliteten beträffande möten och huvudkontorets lokalisering. Givetvis spelar den moderna informations-

tekniken en central roll i denna process. Beroendet av tidseffektiva transporter är dock fortfarande stort.

- *Ökad internationalisering.* Företagens perspektiv har blivit alltmer internationellt, vilket påverkar huvudkontorets lokalisering. Detta gäller påfallande ofta även relativt små företag. Internationaliseringen ökar också möjligheterna att centralisera vinsterna och decentralisera produktionen. Genomgående förefaller internationella karriärvägar och möjlighet att rekrytera internationell toppkompetens vara av stor vikt för lokaliseringen. Det innebär att huvudkontorets känslighet för rörliga kompetensbaser ökar.

Dessa utvecklingstrender varierar i styrka mellan branscher och också mellan koncern- och affärsområdeshuvudkontor. Övergripande kan konstateras att behovet av att vara nära produktionen är större för affärsområdeshuvudkontoret än för koncernhuvudkontoret. För Volvo personvagnar är det viktigare att ha sitt huvudkontor där produktionen finns, medan vissa centrala huvudkontorsfunktioner har förts över till, eller samordnats med, den nye ägaren Ford.

Internationaliseringen av huvudkontor är en relativt ny företeelse. Till skillnad från produktion – och i viss mån FoU – som undergått en internationaliseringsprocess under särskilt de senaste 35 åren, har internationalisering av huvudkontor och huvudkontorsfunktioner skjutit fart under det senaste decenniet. Svenska företagsköp i Europa (och USA) under det senaste decenniet innebär att alltmer av strukturkapitalet (kontorsnätverk, partnerskap och allianser, affärsområdeskontor/ledningar etc.) återfinns utomlands. En av drivkrafterna till utflyttning av huvudkontor är just denna internationalisering av strukturkapitalet. Detta gäller främst storföretagen. Men, som framgått av de tidigare kapitlen, är också de mindre företagen delaktiga i denna process, dock utifrån andra bevekelsegrunder. Samtidigt är det dessa – idag relativt små – företag som ska ersätta de storföretag som lämnar Sverige.

Därför är det än mer angeläget att utröna vilka drivkrafter som styr huvudkontorets lokalisering, hur skillnaderna ser ut mellan branscher och företag, och utifrån dessa observationer formulera policy-rekommendationer som kan vända trenden och stimulera till ett inflöde av nya – och bevarande av befintliga – huvudkontor i Sverige. Det är viktigt att det finns en förståelse för det faktum att Sverige, liksom andra länder, är utsatt för en internationell konkurrens när det gäller huvudkontorslokalisering.

## Nya drivkrafter till att huvudkontor flyttar?

Vissa drivkrafter rörande huvudkontorslokalisering skär igenom samtliga branscher, andra är mer branschspecifika.<sup>48</sup> Till de förra hör en global omstruktureringsprocess, de alltmer internationella produktions- och ägarstrukturerna, samt behovet av att vara nära kunder och andra för bolaget strategiskt viktiga aktörer. Branschspecifika faktorer kan särskilt kopplas till verksamhetens art (högteknologi och/eller fas i produktcykeln) och huvudkontorets specifika uppgifter.

*Internationell spetskompetens, arbetsmarknad och karriärmöjlighet*  
För företaget handlar det om att finnas på de arbetsmarknader som kan erbjuda den kompetens som företaget efterfrågar, för individen att arbeta i de miljöer som ger den största utmaningen och den bästa avkastningen. EF flyttar nu sitt huvudkontor till Boston, Stora Ensos finns i London och ABB:s i Zürich. Det är knappast troligt att de mest begåvade och mest drivande talangerna kommer att välja Stockholm, Falun och Västerås före Boston, London och Zürich. Högteknologiska företag efterfrågar också teknisk kompetens, dels för att den kompetensen måste finnas representerad i koncernledningen, dels för att det finns behov av att vara nära utvecklingen av nya tjänster och produkter i vissa branscher.

### *Finansiella marknader och värdering*

För att få en rättvisande värdering är det viktigt att vara nära de marknader som bäst kan förstå och analysera företaget. Detta är också kopplat till företagets tillväxt och exit-strategier. En "full" värdering är nödvändig för fortsatt förvärvsbaserad tillväxt som bygger på betalning med egna aktier och för att kunna attrahera venture capital-finansiering, men också för exit-möjligheterna och för att ge ägarna högsta möjliga avkastning på deras investeringar. Detta är särskilt viktigt för nya och svåranalyserade tillväxtföretag.

Det nya i den uppkomna situationen är att den internationella konkurrens som präglar marknaderna för risk- och humankapital driver på en internationalisering av huvudkontor och huvudkontorsfunktionerna på ett annat sätt än tidigare. Rörlighet, kompetens och incitament är nyckelorden i denna process. Effekterna varierar dock i styrka mellan branscher och mellan koncernhuvudkontor och affärsområdeshuvudkontor.

## Effekter av en utlokalisering av huvudkontor

### *Ägar- och managementkompetens urholkas*

Förutsättningarna för ett långsiktigt svenskt ägande är en kritisk fråga för den framtida inriktningen och utvecklingen av svenskt näringsliv. Det är avgörande för att globala strukturaffärer ska kunna drivas av svenska koncernledningar, placerade på huvudkontor i Sverige. Huvudkontoren har också spelat en avgörande roll för att fostra nya företagsledare och bevara en stark företagskultur och kunniga företagsledare i Sverige.

Investmentbolagen har tidigare haft en central ägarroll i svenskt näringsliv och utgjort en mötesplats för aktiemarknad och det långsiktiga ägandet. Till stor del har investmentbolagens roll – med sitt speciella fokus på svenska företag – byggts på förmånliga röstbegränsningsregler där en relativt liten post av röststarka aktier gett ett stort inflytande i företagen. På sikt är det dock orealistiskt, inte heller önskvärt, att förvänta sig att dylika specialregler kommer att tolereras på en integrerad Europamarknad. Likaså är det svårt för investmentbolagen att framdeles spela samma viktiga roll i ett Europaperspektiv. Det finns dock ingen anledningen för Sverige att gå i bräsch för regeländringar vad gäller röstandelar och liknande, det måste ske i en samordnad europeisk process. Men förändringar är sannolikt oundvikliga och därför är det än mer angeläget att ägarmiljön idag görs attraktiv i Sverige jämfört med andra länder. Det förutsätter också att en uthållig och kompetent venture kapitalmarknad byggs upp i Sverige, med ägandet förlagt till Sverige.

### *Karriär och brain-drain*

Huvudkontoret utgör ofta slutpunkten i en företagsledarkarriär. Det är dit man strävar, och huvudkontoret är också organiserat för att "filtrera" fram de största talangerna till tjänster i huvudkontoret. Flyttar huvudkontoret, flyttar följaktligen en stor del av spetskompetensen inom företagsledning. Det handlar kvantitativt om relativt få individer, men kvalitativt om individer som är särskilt viktiga för företagen och för företagsledningskulturen i ett land. Det påverkar kvaliteten på huvudkontoret. Dess funktion som utbildningsinstans kan knappast över-skattas. Risker för brain-drain-effekter är uppenbar!

### *Signaleffekter*

Intervjuerna pekar på att särskilt de större företagen växer ur Sverige när den snabba globaliseringen ställer krav på att attrahera både internationellt finans- och humankapital. Detta är enligt vår mening inte ett oundvikligt resultat av en global omstruktureringsprocess, utan speglar förutsättningarna för huvudkontorsverksamhet i olika länder. Man får acceptera att en del företags huvudkontor lämnar Sverige i samband med fusioner och andra strukturella affärer, men därifrån är det långt till en situation som innebär att huvudkontoren i princip aldrig lokaliseras till Sverige i samband med fusioner, eller att de väljer att lämna av andra skäl. En utflyttning av skäl som kan relateras till effekter som är politiskt möjliga att påverka, utgör en signal till andra företag om att något inte fungerar i den ekonomisk-politiska miljön. Detta riskerar att föra in Sverige i en marginaliserad position vad gäller huvudkontorslokalisering.

### *De dolda spridningseffekterna*

De dolda spridningseffekterna syftar på de indirekta effekterna, det vill säga effekter på den närmaste omgivningen i form av underleverantörer och tjänsteföretag (revision, skatter, juridik, information, företagskonsultation etc.). Men dit räknas också mer långsiktiga investeringar och delvis de länkar som berörts ovan till karriärvägar, utbildning, forskning, kultur m.m. Det är just i samverkan mellan krävande kunder (huvudkontoren) och kvalificerade leverantörer som nya produkter och ny kunskap växer fram. Det enskilda huvudkontoret i form av koncernledningen och dess staber är inga stora köpare av externa varor och tjänster. Tillsammans, och lokalt, kan det dock handla om volymer som avgör marknaden för dessa kringtjänster. En utflyttning av huvudkontor kan alltså få kännbara konsekvenser som visar sig på lite längre sikt och bland annat kan leda till en utflyttning av kvalificerade tjänsteleverantörer.

### *Förtunnade kompetenskluster*

Huvudkontor och huvudkontorsfunktioner är i regel strategiskt viktiga för de svenska kompetensklustren. Detta gäller såväl basnäringar – som tidigare ansågs fastlåsta till Sverige (Stora Enso) – som mer FoU-intensiv verksamhet. För att upprätthålla och vidareutveckla kompetensen och mångfalden i det svenska skogsindustriklustret (kanske

främst kring Sundsvall, Falun och Karlstad) är det viktigt att SCA och Stora Enso fortsätter att både operativt verka i Sverige och ”beställa” basforskning på de lokala högskolorna. Fordonsklustret i södra och västra Sverige, som gett upphov till en rad specialiserade underleverantörer, är också utsatt för en allt hårdare internationell konkurrens. Vad händer om tyngdpunkten i Volvo personvagnar förläggs till Gent i Belgien?

På motsvarande sätt är Ericssons strategiska funktion, delvis förlagd till Kista, en viktig del av IT-klustret. Samtidigt är Kista sannolikt anledningen till att delar av Ericssons huvudkontor finns kvar i Sverige, vilket illustrerar den symbios och ”inlåsning” som ofta karaktäriserar klustrets olika aktörer. Likaså är läkemedelsföretagens FoU-funktioner givetvis avgörande för läkemedelsklustren. De tidigare svenska företagen Pharmacia och AstraZeneca har valt olika vägar, där Pharmacia praktiskt taget lämnat Sverige och lämnat efter sig FoU-verksamhet som splittrats på en rad olika enheter. AstraZeneca förefaller å andra sidan ha stärkt sin FoU i Sverige. Det är ännu för tidigt att bedöma utfallet av dessa två processer. För klusterdynamiken är det viktigt att det finns såväl stora som små aktörer.

Ett starkt finanskluster har också utvecklats inom några hundra meters radie från Stureplan i Stockholm, men en allt större del av affärsverksamheten – till exempel för OM och Skandia – sker över gränserna och med utlandet som bas. En liten tyngdpunktsförskjutning kan leda till att det svenska finansiella klustret förlorar sin attraktionskraft och att verksamheten som är viktig för huvudkontor förloras till utlandet.

## Åtgärder för att vända utvecklingen

En rad faktorer driver följaktligen på internationaliseringen av huvudkontor. Storlek, klimat och perifert läge är faktorer som ligger Sverige i fatet och som vi inte kan påverka. Dessa restriktioner utesluter dock inte en huvudkontorslokalisering,<sup>49</sup> snarare måste de kompenseras med fördelar av annat slag. De två övergripande frågorna är följaktligen:

- Hur vända den utveckling som nu pågått under några år där storföretagens huvudkontor i allt raskare takt lokaliseras utanför Sverige? Hur gör vi Sverige och svenska regioner mer konkurrenskraftiga?

- Hur skapa en miljö som är attraktiv för att nya företag långsiktigt ska kunna växa i Sverige? Det vill säga de företag som ska ersätta och komplettera utflyttade företag, där drivkraften inte endast är "cash" hem efter bud från andra företag, utan där det också finns drivkrafter som främjar tillväxt och långsiktigt ägande.

Kommer globaliseringen alltid att marginalisera Sverige som hemvist för koncernhuvudkontor? Är det en oundviklig process? Vi hävdar bestämt att så inte är fallet och att starka motkrafter kan mobiliseras för att vända utvecklingen. Främst handlar det om att uppbåda tillräckligt politiskt kurage för att förändra vissa företeelser. Vi ska nu kortfattat peka på några av dessa motkrafter.

*Förstärk rådande kompetenskluster och förbättra  
förutsättningarna för nya!*

Branschstudierna visar på kompetensklustrens relativt starka dragningskraft för lokaliseringen av huvudkontor. Särskilt vissa regioner (Stockholm, Göteborg, Öresund) bör kunna utgöra väl så konkurrenskraftiga lokaliseringalternativ som andra regioner i Europa, även vid så kallade *merger of equals* mellan svenska och utländska storföretag (speciellt inom Norden). Kluster är också den mylla ur vilken nya tillväxtföretag gro. För att bevara och förstärka klustrens dynamik och dragningskraft måste de entreprenörsbetingade skatterna (till vilka vi återkommer) vara internationellt konkurrenskraftiga.

*Förstärk det svenska huvudkontorsklustret!*

Sverige har en stark tradition – liksom en redan uppbyggd infrastruktur – av att husera svenska storföretags huvudkontor. Detta borde vara en utmärkt utgångspunkt i en situation där konkurrensen om huvudkontorslokaliseringar tilltar. Dessutom är den svenska börsen förhållandevis stor i ett europeiskt perspektiv, kommunikationerna till Arlanda har förbättrats, ytterligare kapacitet är dock sannolikt nödvändig. Målsättningen bör vara att göra svenska regioner tillräckligt attraktiva för att intressera andra europeiska bolag som överväger var de ska lägga sina huvudkontor. Traditionens makt sägs vara stark när det gäller huvudkontorslokalisering, men hittills har detta knappast avspeglats i att Sverige valts som huvudkontorsland vid samgåenden mellan svenska och utländska företag. Detta är i sig en stark indikation på att andra faktorer också spelar in i dessa beslut.

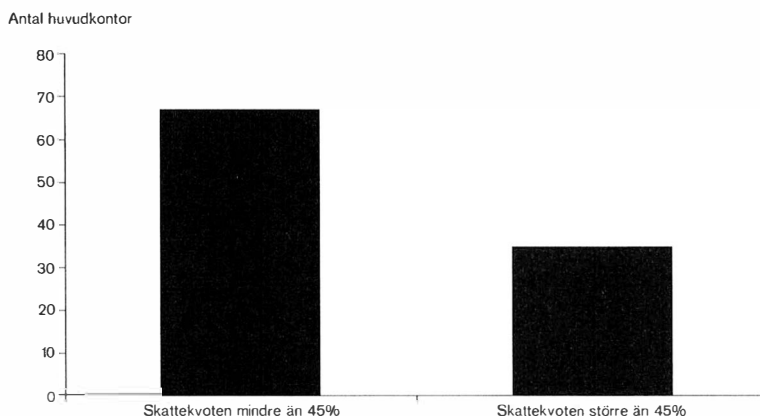
### *Skatterna*

Skatterna är en stark, dock inte alltid den enskilt starkaste, faktor som påverkar huvudkontorets lokalisering. I figur 9.1 visas lokaliseringen av svenska företags huvudkontor på affärsområdesnivå, fördelat på länder med en skattekvot (skattens andel av BNP) som är högre respektive lägre än 45 procent. De allra flesta huvudkontor på underkoncernsnivå finns i länder med ett relativt lågt skattetryck. Går skattekvoten upp mot en nivå på ca 45 procent minskar antalet huvudkontor. Merparten av huvudkontoren finns i länder med en skattekvot kring 35-45 procent. Måttet speglar det breda spektrumet av skatter, vilket sannolikt är viktigast för såväl företaget som individen: bolagsskatt, inkomstskatt, kapitalskatt, förmögenhetsskatt, arv- och gåvoskatt etc. Bolagsskatterna, där Sverige ligger relativt lågt (28 procent), har fallit inom OECD-området och uppgår nu i genomsnitt till knappt 33 procent. Samtidigt beskattas inkomst av tjänst och förmåner högre i Sverige än i de flesta andra länder.

Det handlar dock inte bara om nivån på skatterna, utan också skattesystemets struktur. Vissa skatter är särskilt entreprenörshämmande, andra tenderar att påverka individers val av bostadsort i högre grad osv. En hygglig grogrund för entreprenörer håller på att etableras i Sverige, frågan är hur man får det långsiktiga ägandet och vinsterna att stanna i Sverige. "Tänk om Ikeas och Tetras förmögenhet hade fått verka i Sverige!", som en av de intervjuade ägarrepresentanterna uttryckte det. Följande skatter är enligt vår mening särskilt viktiga att förändra.

- Optionsbeskattningen är särskilt viktig för nya, högteknologiska företag.<sup>51</sup> Personaloptioner, som syftar till att binda upp nyckelpersonal till en för företaget rimlig kostnad, måste anpassas till de regler som gäller i övriga Europa och USA. Idag beskattas optionsvinster som inkomst av tjänst hos innehavaren och beläggs med sociala avgifter hos det utställande företaget. De förhindrar den "marxistiska kapitalism" som enligt de intervjuade företagen är nödvändig i små, teknikbaserade företag. Problem uppstår också för svenska företag med internationella dotterbolag som idag har svårt att skapa koncerngemensamma optionsprogram, vilket i sin tur är en viktig del i att bygga upp de internationella serviceföretag som successivt måste ersätta de mer mogna, svenska industriföretagen.
- De internationella karriärvägar som utgör en mycket attraktiv del

**Figur 9.1. Skattetryck och lokalisering av svenska multinationella företags huvudkontor på affärsområdesnivå, 1998-99**



Källa: OECD, *Revenue Statistics 1965/1998, 1999* och ISA

av de svenska internationaliserade företagen, förutsätter att högutbildade och nyckelpersoner kan flytta mellan utlandsposter och hemmalokalisering. Den så kallade expertskatten är en halvmesyr och det mest graverande indiciet på att den svenska humankapitalbeskattningen är för hög.<sup>52</sup> Expertskatten missar helt den större och kanske viktigare målgruppen – (utlands)svensarna. En konkurrenskraftig beskattning av humankapital är dessutom avgörande för klustrens funktion på sikt. Vi föreslår att en platt skatt, någonstans runt 30–35 procent, införs. Enklast sker detta genom att statsskatten avskaffas. Det skulle förenkla systemen och undanröja skälen för avancerad skatteplanering för att omvandla inkomst av tjänst till kapitalinkomster.<sup>53</sup> Dessutom slipper man problemen med fåmansbolagsreglerna, det vill säga att individer beskattas med olika skattesatser beroende på om de definieras som aktiva (tjänsteinkomstskatt) eller passiva (kapitalinkomstskatt) ägare.

- Skatter på förmögenheter och kapital är kanske viktigast för att behålla och utveckla en entreprenöriell kultur i Sverige. Vårda den privata förmögenhetsuppbyggnaden i Sverige och utforma politiken så att den främjar investeringar och engagemang i nya och ofta riskfyllda verksamheter. Förmögenhetsbildningen utgör också grund-

bulten i en väl fungerande och uthållig venture capital-marknad. Förlitar man sig på utländskt kapital i alltför stor utsträckning riskerar man dels en större flyktighet, dels att venture capital-företagen går in i betydligt senare (och mindre riskfyllda) skeden.

Vad skulle detta kosta i termer av minskade intäkter för staten? Nedan redovisas tre, visserligen förenklade men illustrativa exempel på vad dessa ändringar skulle betyda för statsfinanserna och vad skillnaden är för en individ som väljer att arbeta i Storbritannien istället för i Sverige.

*Exempel 1.* Förmögenhets- och kapitalskatterna inbringade 15 miljarder till statskassan år 2000. Denna i och för sig ansevärd summa utgör dock endast 0,7 procent av BNP (eller 1,4 procent av skatteintäkterna) och man kan på goda grunder anta att enda skälet till att den fortfarande finns kvar är ett politiskt symbolvärde, en "rättviseskatt". De mer välbeställda, eller de större företagen (oavsett om det är statligt ägda Telia eller företag i Stenbeckssfären), ser till att affärer görs upp på ett sådant sätt att ingen skatt uppstår. Istället är det småsparare och villaägare som främst drabbas av dessa skatter. Summan 15 miljarder ska ställas i relation till statens överskott som enligt Ekonomistyrningsverket förväntas uppgå till runt 102 miljarder för år 2000.

*Exempel 2.* Intäktsbortfallet vid borttagandet av statsskatten, det vill säga inkomst av tjänst belastas enbart med kommunalskatt, är inte heller så dramatiskt som man kanske förväntar sig. Den genomsnittliga skatten skulle då stanna vid drygt 30 procent (det vill säga genomsnittlig kommunalskatt under år 2000). En sådan reform hade för år 2000 inneburit ett skattebortfall på 29 miljarder, motsvarande 1,4 procent av BNP eller 2,7 procent av skatteintäkterna.<sup>54</sup>

*Exempel 3.* För individen finns starka skäl att bli beskattad i ett annat land än Sverige. Anta att en person tjänar 2 miljoner kronor och har en aktieförmögenhet på 6 miljoner kronor som avkastar 5 procent. Anta vidare att vederbörande kan välja mellan att bosätta sig i Sverige eller Storbritannien. Beskattning i Sverige är 30/55 procent på inkomsten, förmögenhetsskatt 1,5 procent och avkastningen beskattas med 30 procent. Den totala beskattningen blir ca 1,2 miljoner kronor. Kvar blir 0,8 miljoner kronor för individen. I Storbritannien är inkomstskat-

ten 23 procent upp till 0,4 miljoner kronor och 40 procent därutöver, ingen förmögenhetsskatt och lägre kapitalinkomstskatt (beroende på aktieslag). Kvar i disponibel inkomst blir ca 1,2 miljoner kronor, det vill säga 0,4 miljoner kronor mer än i Sverige.<sup>55</sup>

Skattebortfallet i exempel 1 och 2 uppgår tillsammans till 44 miljarder kronor, vilket motsvarar 2,1 procent av BNP (4,1 procent av skatteintäkterna). Summan är i sig betydande, men ska ställas i relief till dels de idag starka statsfinanserna,<sup>56</sup> dels Riksskatteverkets – visserligen summariska – uppskattning av skattebortfallet på grund av en ökad rörlighet i skattebaserna (ca 100 miljarder kronor, se kapitel 1). Och som belysts i exempel 3 är incitamenten starka för individen att omdisponera sina inkomster till ett annat land. Genom att flytta ökar en person med en ekonomi som inte kan anses särskilt hög för personer på koncernledningsnivå sin disponibla inkomst med 50 procent i exemplet ovan.<sup>57</sup> Staten löper därför en betydande risk att skatteintäkterna minskar, samtidigt som dynamiken i ekonomin försämras, om man inte anpassar rådande skattenivåer till dem som tillämpas i andra, konkurrerande länder.

Att enbart se på skattebortfallet i kronor leder därför tanken fel. Statens ekonomi är i god ordning, det finns utrymme för skattesänkningar, förutsättningarna att närma sig ett skattetryck som ligger närmare en europeisk genomsnittsnivå är idag osedvanligt goda. Ett borttagande av förmögenhets-, kapital- och statsskatterna innebär att det samlade skattetrycket sänks från knappt 52 procent av BNP år 2000, till knappt 50 procent. I övriga Europa är den genomsnittliga skattekvoten drygt 40 procent.<sup>58</sup> Men det är inte bara nivån utan även strukturen på skattesystemet som måste ses över. En tillväxtekonomi baserad på entreprenörskap, nyföretagande och experiment, där huvudkontoren förläggs till Sverige, förutsätter att skatterna anpassas till de nivåer som finns i andra, konkurrerande länder. Likaså är detta avgörande för att befintliga storföretag ska kunna rekrytera den kompetens som behövs på huvudkontoren.

Här kan vi bara peka på behovet av en skattereform med en målsättning som syftar till att svenska skatter på särskilt rörliga skattebasen hamnar i paritet med omvärlden. På kort sikt kan det leda till konflikter i fördelningspolitiken. Men väljer de politiska beslutsfattarna en kurs i skattepolitiken som väsentligt skiljer sig från omvärldens, riske-

rar man att framdeles ytterligare förvärpa de fördelningspolitiska konsekvenserna.

Utrymmet här medger inte en diskussion för hur en sådan skattereform ska genomföras eller under vilka tidsramar. Samtidigt bör en sådan kombineras med ett bredare anslag, där också den starka konjunkturkänsligheten i statens finanser beaktas.

### *Livskvalitet*

Intervjuerna pekar på att skatterna utgör en viktig faktor som kan vara avgörande på marginalen, men de behöver inte vara det. Hinder för en lokalisering i Sverige kan uppstå innan man ens kommit in på skattetsituationen. Men ett högre skattetryck kan också delvis kompenseras av andra positiva faktorer. En sådan är vad man får för skatterna i form av offentligt förmedlade tjänster som vård, omsorg och skola. En annan är den livsmiljö som olika städer och regioner kan erbjuda. I intervjuerna har det flera gånger påtalats att Sverige är attraktivt vad gäller flera sådana "mjuka" faktorer. Att den svenska arbetsmiljön är intressant omvittnas av många (internationell utblick, kompetensutveckling, teknisk framkant, jämlikhet, m.m.), men också att det finns spännande och lättillgängliga rekreationsområden, en ren miljö, en vacker huvudstad, överkomliga boende- och kontorskostnader och fungerande kommunikationer. Dessa naturliga fördelar balanserar delvis andra givna nackdelar: ett litet land med perifert läge. För att fullt ut dra nytta av fördelarna krävs dock en förbättrad incitamentsstruktur.

## Slutord

Sverige har sedan lång tid varit oerhört framgångsrikt när det gäller internationellt storföretagande: Aga, Astra, Atlas Copco, Ericsson, Esab, Nobel, Pharmacia, Stora, Volvo med flera. Listan kan göras betydligt längre. Vi står nu inför en situation när en stor del av dessa företags huvudkontor har lämnat, eller är i färd med att lämna, Sverige. Visserligen sker också ett inflöde till Sverige, men praktiskt taget uteslutande av mindre huvudkontor på underkoncernsnivå. Frågan är vad detta betingar för reaktion från politiskt håll? Har det inte funnits något av värde i att ha dessa storföretags huvudkontor i Sverige? Har inte huvudkontoren betytt något för kompetensens lokalisering, karriärvägar,

arbetsmarknad, kunskapsalstring, framtida tillväxt och utveckling av näringslivet? Vad händer på sikt med de funktioner som finns kvar i Sverige? Sker en gradvis avlövnings av resterande enheter i Sverige och kommer dessa så småningom att samlokaliseras med koncernhuvudkontoret, som i ABB-fallet? Ska vi stå vid sidan om och titta på, eller bör vi kräva av våra politiker att de reagerar på utvecklingen?

Den tydligaste reaktionen från politikerhåll är att applådera utvecklingen eftersom det anses avspegla en lyckad politik som manifesterats i att det svenska näringslivet genererat en rad företag som är attraktiva för omvärlden. Det är i mångt och mycket sant. Som vi har pekat på i boken är det emellertid förenat med en betydande risk att huvudkontoren för storföretagen lämnar landet, samtidigt som återväxten bland mindre företag är svag och ägandet ofta förläggs utanför Sverige. Inflödet av motsvarande stora koncernhuvudkontor är obefintligt. Politiken är inriktad på att såpa i utförsbacken istället för att försöka vända utvecklingen genom att göra Sverige attraktivt för huvudkontorsverksamhet.

Vi har visat att det finns ett stort utrymme för en aktiv ekonomisk politik som skulle underlätta för huvudkontoren att stanna kvar, alternativt flytta till Sverige. En enskild åtgärd räcker inte för att uthålligt skapa ett positivt huvudkontorsklimat, de politiska beslutsfattarna måste vara beredda att ompröva gamla sanningar och vidta åtgärder på flera områden. Vad som krävs är en god portion politiskt kurage för att till en måttlig statsfinansiell kostnad göra Sverige mer attraktivt för huvudkontorslokalisering!

# Författarpresentation

**Pontus Braunerhjelm** är docent i nationalekonomi och sedan januari 2000 vice vd på SNS. Hans forskningsområde är internationell ekonomi, med betoning på ekonomisk geografi och industriell organisation. Han har i en rad tidigare publikationer studerat internationaliseringen av tillverkning och FoU i svenska multinationella företag. Pontus Braunerhjelm deltog i CEPR:s studie för år 2000, *Monitoring European Integration*.

**Gunnar Eliasson**, tidigare chef för Industriens Utredningsinstitut, är numera professor vid Kungliga Tekniska Högskolan i industriell ekonomi. Hans forskningsområden har sedan lång tid tillbaka rört industriell organisation och dynamik, vilket dokumenterats i en mycket omfattande publicering inom området. Gunnar Eliasson har också sysslat med frågor rörande kompetensutveckling i företag och byggt upp en simuleringsmodell över Sveriges ekonomi. Under senare år har han, tillsammans med Ulla Eliasson, studerat entreprenörskap och konst i 1400-talets Florens. Gunnar Eliasson var ordförande för det internationella Schumpetersällskapet under perioden 1994–1998.

**Magnus Hallberg**, civilekonom och fil.kand., bedriver idag konsultverksamhet i egen regi. Han har tidigare varit verksam vid bland annat SIAR (Stiftelsen Företagsadministrativ Forskning). Magnus Hallberg har särskilt studerat företagets tillväxtstrategi och internationella organisation. Han har tidigare bidragit till publikationerna *Servicemonopolen och den nya tillväxten* (SAF 1994), *Ägarstyrning* (Ekerlids, 1997) och *Strategier för att tjäna pengar* (Ekerlids 2000).

**Cliff Pratten** är Senior Research Fellow vid Department of Applied Economics, Director of Studies in Economics, Fellow of Trinity Hall och professor vid Cambridge University. Han har en bred forskningsagenda som omfattar stordriftsfördelar, småföretag och finansiella marknader. Cliff Pratten publicerade redan på 1970-talet en studie

rörande svenska och engelska företag. Han är väl insatt i svensk ekonomi.

*Bengt Stymne*, professor i organisationsteori vid Handelshögskolan i Stockholm, har forskat i gränssnittet teknik, människa och organisation. Hans forskning innefattar också spridningen av organisatoriska innovationer, och dessutom har han nyligen påbörjat forskning kring regioner och globalisering. Bengt Stymne har varit drivande i att etablera Stockholm School of Entrepreneurship vid Handelshögskolan. Han var också en av grundarna till forskningsinstitutet SIAR, sedermera omvandlat till ett konsultbolag.

## Referensgrupp

SNS-projektet kring frågan om huvudkontorens lokalisering har under arbetets gång stötts av en referensgrupp bestående av företrädare för internationella svenska företag (se nedan). Referensgruppen har sammanträffat fyra gånger under hösten/vintern 2000/01.

## Referensgruppens uttalande

Allt fler av Sveriges större företag har numera sitt huvudkontor utomlands. Sverige har traditionellt haft ett betydande antal storföretag med internationell inriktning och huvuddelen av sin verksamhet utanför landets gränser. Att företagen därvid lokaliserat många affärsområden utomlands nära produktionsenheter och marknader kan därför uppfattas som naturligt. Att själva huvudkontoret flyttar är däremot ett relativt nytt fenomen, åtminstone i kretsar utanför vissa entreprenörsdrivna familjeföretag.

Många faktorer bidrar till att en huvudkontorsflytt idag är mer naturlig och kanske också enklare än förr: internationella företagsstrukturer byggs upp genom kraven på ökad internationell närvaro (inte bara ökad export) och förvärv/fusioner med utländska företag, konkurrensen om det internationella riskkapitalet – och humankapitalet – genererar nya utmaningar som aktualiserar frågan om lokalisering av koncernledning och huvudkontor, mer utvecklade kommunikationer och ökad internationell rörlighet som ett naturligt element i karriären avdramatiserar en flytt, samt inte minst huvudkontorens förändring mot mindre och mer ”virtuella” organisationer.

Många frågar sig ibland om det spelar någon större roll var huvudkontoret är placerat, det rör sig ju ändå inte om några stora sysselsättningsstal i det enskilda fallet. Men debatten glömmar ofta bort att det finns betydande indirekta effekter av en huvudkontorsflytt, både på kort och lång sikt. Det rör sig om den spetskompetens som utvecklas i

och kring ett huvudkontor, utbudet av professionella tjänster som är beroende av en avancerad marknad i form av ett "huvudkontorskluster", företagets verksamhet i Sverige som påverkas när framtida strategiska beslut om investeringar och företagsköp tas i en internationell huvudkontorsmiljö, storföretagets och dess huvudkontors roll i viktiga svenska kompetenskluster (jfr Ericssons roll för teknologiklustret i Kista, SCA:s för skogsklustret i Sundsvall osv.), huvudkontorets roll för utvecklingen av nya företagsledargenerationer och som entreprenörsskola och källa till nya företag (jfr Pharmacias många avknoppningar till Uppsalas biotechindustri). Övergripande handlar det om att huvudkontoren spelar en viktig och unik roll i kunskapssamhället och för Sveriges samhällsekonomiska utveckling.

Men, invänder då någon, är inte huvudkontorsflyttar ändå något som är en naturlig och ofrånkomlig konsekvens av den alltmer globaliserade miljö som företagen lever i? Visst kan det finnas fall, till exempel när svenska företag köps upp av utländska konkurrenter, då en utflyttning av huvudkontoret kanske inte ens ifrågasätts. Men de flesta omlokaliseringsbeslut fattas ändå av individer som har alternativ att välja mellan, även vid förvärv och fusioner när huvudkontorsfrågan ställs på sin spets är ju Sverige med som ett i högsta grad gångbart alternativ. Varför ska inte Sverige få sin beskärda del, eller helst större med tanke på vår "huvudkontorstradition", av dessa lokaliseringsbeslut som ofta tas genom en sammanvägning av många faktorer – varav de flesta är påverkbara (förutom kanske vårt klimat och perifera läge).

Har inte Sverige ändå blivit för litet för våra storföretag invänder en tredje? Behöver de inte en internationell plattform och "utkikspost"? Säkert kan det kännas så för några av våra största företag, speciellt för dem som tar stora kliv i sin globalisering genom att fusionera med andra storföretag. Men desto viktigare är det då att titta på vad som kan komma istället, att möjliggöra för nästa generation av framgångsrika företag att få växa internationellt och långsiktigt med Sverige som bas. Nya entreprenörer måste finna det attraktivt inte bara att starta företag i Sverige utan även att utveckla dem och återinvestera vinsterna.

Det finns nu en tydligare internationell konkurrens om de svenska huvudkontorens placering och flera alternativ att välja mellan. SNS studie bygger på ingående intervjuer med nyckelpersoner i företag med insikt i och erfarenhet av ovanstående frågor. Här finns ingen brist på konstruktiva förslag till åtgärder som syftar till att förstärka Sveriges

möjligheter att attrahera huvudkontoren, inte minst inom beskattningsområdet.

- Olika skatter utgör starka parametrar vid jämförelse mellan olika lokaliseringsoptioner och det är naturligtvis mycket viktigt att Sverige inte uppfattas som avvikande i detta avseende. Det rör sig om ett brett spektrum av skatter av betydelse både för individ och företag – optionslagstiftning, kapital- och förmögenhetsskatter, andra individskatter och bolagsskatter. En anpassning till konkurrentländernas skattenivåer skulle därför både ge konkreta bidrag i lokaliseringsfrågor och ge en signal om att man från politiskt håll inser att frågan om huvudkontor i Sverige är viktig och är villig att ge den sitt stöd.
- Andra förslag, delvis beroende av åtgärder på skatteområdet, har att göra med att förstärka de ”goda cirklar” som finns i form av attraktiva regioner, arbetsmiljö o.dyl. för huvudkontorslokaliseringen – investeringar i kommunikationer och infrastruktur, ett ökat utbud av valfrihet i serviceutbudet, satsning på forskning och andra kompetensmiljöer inom specifika branschkluster etc.

Referensgruppen vill understryka betydelsen av att dessa förslag allvarligt beaktas och prövas i den fortsatta ekonomiska politiken. Vi menar att det är av stor betydelse för den svenska samhällsutvecklingen att skapa en attraktiv miljö för huvudkontorens lokalisering. Vi tror också att det finns goda möjligheter att genom aktiva ekonomiska och politiska åtgärder förstärka konkurrenskraften i det svenska alternativet, både på företagsnivå och för deras ägare och medarbetare. Samt att det är hög tid – både att sanda i utförsbacken för att vända utlokaliseringstrenden och att skapa gynnsammare förutsättningar att uthålligt utveckla nya internationaliserade företag från svensk botten.

Stockholm 10 april 2001

*Olof Lund* (referensgruppens ordförande), styrelseordförande,  
TietoEnator

*Petter Arvidson*, vice vd, ABB AB

*Claes Cronstedt*, advokat, Baker & McKenzie Advokatbyrå



*Bertil Edlund*, f.d. ordförande, Öhrlings PricewaterhouseCoopers  
*Peter Enström*, vd, TurnIT  
*Per From*, vd, AstraZeneca  
*Jörgen Haglind*, informationsdirektör, Tetra Laval International  
*Arne Liljedahl*, vice vd, Nordea  
*Kaj Lindgren*, Group Vice President, Scania  
*Hans Pihl*, vd, Arthur Andersen  
*Clas Reuterskiöld*, vd, AB Industrivärden  
*Johan Siberg*, vice vd, Ericsson  
*Olof Stenhammar*, styrelseordförande, OM AB  
*Christer Ågren*, Senior Executive Vice President, Stora Enso  
International

# Referenser

- Adema, W. (1999), "Labour Market and Social Policy", *Occasional Paper No. 39*, OECD, Paris.
- Alnström, L. (1984), "Why Are Offices Where They Are? The Search for Factors determining the Location of Company Headquarters", *Geo Journal*, 9, s. 163–170.
- Allan, G. och Hammond, J. (1975), "A Note on the Boston Consulting Group Concept of Competitive Analysis and Corporate Strategy", ICCH 9-175-175, 1975.
- Andersson, Å., 1998, *Finansplats Stockholm – en tillväxtmotor*, SNS Förlag, Stockholm.
- Aoki, M. (1986), "Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, 76, (5) (dec.), s. 971–983.
- Borjas, G. (1987), "Selfselection and the Earnings of Immigrants", *American Economic Review*, 77, s. 531–553.
- Borjas, G., (1994), "The Economics of Immigration", *Journal of Economic Literature*, XXXII, s. 1667-1717.
- Braunerhjelm, P. (1990), *Regional Integration and the Location of Multinational Corporations*, IUI, Stockholm.
- Braunerhjelm, P. och Carlsson, B. (1999), "Industry Clusters in Ohio and Sweden", 1975–1995, *Small Business Economics*, 12, s. 279–293.
- Braunerhjelm, P. och Ekholm, K. (1998), *The Geography of Multinational Firms*. Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht och London.
- Braunerhjelm, P och Lindquist, T. (1999), "Utvandrarna – effekter och drivkrafter bakom huvudkontorsflytten", *Ekonomisk Debatt*, årgång 27, s. 483–497.
- Chandler, A. (1962), *Strategy and Structure; Chapters in History of the Industrial American Enterprise*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Chiswick, B. (1978), "The Effects of Americanization on the Earnings of Foreign Born Men", *Journal of Political Economy*, 86, s. 251–271.
- Conference Board Organization, *The Ceo Challenge*, New York (www.conference-board.org).
- Dunning, J. och Norman, G. (1983), "The Theory of the Multinational Enterprise: an Application to Multinational Office Location", *Environment and Planning*, 15, s. 1327–1342.
- Eliasson, G. (1976), *Business Economic Planning – Theory, Practice and Comparison*. John Wiley & Sons, London etc.
- Eliasson, G. (1984), *Hur styrs storföretag?* IUI, Stockholm.
- Eliasson, Gunnar, (1985), *The Firm and Financial Markets in the Swedish Micro-to-Macro Model – Theory, Model and Verification*. IUI, Stockholm.
- Eliasson, G. (1990a), "The Firm as a Competent Team", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 13 (3), juni.
- Eliasson, G. (1990b), "The Knowledge-Based Information Economy", Chapter I i Elias-

- son, G., Fölster, S. et al., 1990, *The Knowledge Based Information Economy*. IUI, Stockholm.
- Eliasson, G. (1991), "Financial Institutions in a European Market for Executive Competence", i Wihlborg, C., Fratianni, M., Willett, T.D. (eds.), 1992, *Financial Regulation and Monetary Arrangements after 1882*. Elsevier Science Publishers B.V., Amsterdam.
- Eliasson, G. (1994), *Användningen av högre utbildade i företag – en studie grundad på intervjuer av företag*. Rapport nr 14, DS 1994:119, Agenda 2000. Utbildningsdepartementet, Stockholm.
- Eliasson, G. (1996a), *Firm Objectives, Controls and Organization – the use of information and the transfer of knowledge within the firm*. Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London.
- Eliasson, G. (1996b), "Spillovers, Integrated Production and the Theory of the Firm", *Journal of Evolutionary Economics*, 6, s 125–140.
- Eliasson, G. (1996c), *The Use of Highly Educated People in Production*. KTH, Stockholm.
- Eliasson, G. (1997a), *The Venture Capitalist as a Competent Outsider*. KTH, Stockholm.
- Eliasson, G. (1997b), *Hälsa- och sjukvårdsindustrin – ett kompetensblock med stor affärspotential*. KTH, Stockholm.
- Eliasson, G. (2000a), "Industrial Policy, Competence Blocs and the Role of Science in the Economic Development", *Journal of Evolutionary Economics*, nr 1, 2000.
- Eliasson, G. (2000b), "Den gamla industrin i den nya ekonomin", i *Daedalus* 2001, Tekniska Museets Årsbok, *Teknikens metamorfoser*.
- Eliasson, G. (2000c), *The Health Care Competence Bloc*. KTH, Stockholm.
- Eliasson, G. (2001), *Decentralization of Decisions, Outsourcing and the CHQ function*, mimeo. KTH, Stockholm.
- Eliasson, G. och Eliasson, Å. (1996), "The Biotechnological Competence Bloc", *Revue d'Economie Industrielle*, 78–4<sup>o</sup>, Trimestre.
- Eliasson, G. och Eliasson, Å. (2000), *The Market for Strategic Acquisitions*. KTH, Stockholm.
- Eliasson, G. och Granstrand, O. (1983), *Venture Capital and Management – a study of venture capital development in four Swedish firms*, mimeo. The Industrial Institute for Economic and Social Research – IUI (januari), Stockholm.
- Financial Times, 2000, november 11–12, s.1.
- Financial Times, 2001, mars 23, s. 17.
- Finanstidningen, 2000, 7 december.
- Forsgren, M., Holm, U., och Johanson, J. (1995), "Division Headquarters Go Abroad – A Step in the Internationalization of the Multinational Corporation", *Journal of Management Studies*, 32, s. 475–491.
- Fortune, olika nummer.
- Fusioner och förvärv, 2000, statistik från databaser per fax.
- Fujita, M., Krugman, P. och Venables, A., (1999), *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*, MIT Press, Cambridge.
- Goddard, J. (1975), *Office Location in Urban and Regional Development*. Oxford University Press, Oxford.

- Gotman, I. (1998), "Barriers to Workforce Mobility", magisteruppsats, Lunds universitet.
- Helpman, E. och Krugman, P. (1985), *Market Structures and Foreign Trade*. MIT Press, Cambridge.
- Healey och Baker, 2000, *European Cities*, Healey & Baker.
- Hymer, S. (1972), "The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development", red. Bhagwati, J., *Economics and the World Order*. World Law Fund, New York.
- ISA (1999), *I huvudet på ett företag – om huvudkontorets roll och lokalisering*. ISA:s Ekonomiska Råd, Stockholm.
- ISA, 2001, *Klimatet för utländska investeringar i Sverige 2000*, ISA. Stockholm.
- Larsson, H-P. och Mitelman, H. (1998), *Platt skatt*, Företagarnas och TCO, Stockholm.
- Lichtenberg, R. (1960), *One Tenth of a Nation. National Forces in the Economic Growth of New York*. Harvard University Press, Harvard.
- LO-tidningen, 2000, "Utländska företag styrs från svenska huvudkontor", 28 september, s. 14.
- Nutek, (2000), *Företagsledares syn på näringsklimatet i Sverige*, Nutek, Stockholm.
- OECD (1999), *Revenue statistics*, Paris, OECD.
- Pasternak, B. och Viscio, A. (1998), *The Centerless Corporation*. Simon and Schuster, New York.
- Perstorp, (1981), *Att göra pengar ur rök, Perstorp AB 1881–1981*, Perstorp.
- Pred, A. 1977, *City Systems in Advanced Economies. Past Growth, Present Processes and Future Development*, Hutchinson, London.
- Radner, R. (1991), "Hierarchy: The Economics of Managing", *Journal of Economic Literature* (maj).
- Riksbanken, (2000), *Sveriges betalningsbalans – flöden och stockar*, Tabellsamling, december, Sveriges riksbank, Stockholm.
- Rusten, G. (1990), *Hvorfor omlokaliserer hovedkontorer? En studie av hovedkontorflyttinger i Norge 1967–1987*, doktorsavhandling, Norges handelshøyskole og Universitetet i Bergen, Bergen–Sandviken.
- SAF (2000), Fakta om skatter 2000.
- Scott, B. (1973), "The Industrial State: Old Myths and New Realities". *Harvard Business Review*, mars–april.
- Sharpe, W., (1963), "A simplified Model for Portfolio Analysis", *Management Science*, januari.
- Simon, H.A. (1955), "A Behavioral Model of Rational Choice", *Quarterly Journal of Economics*, 69, s. 99–118.
- Skattebetalarnas Förening, (2001), "Fakta för skattebetalare 2000", Skattebetalarnas Förening, Stockholm.
- Spångberg, K. (1982), *Strategi i diversifierade företag: Huvudkontorets roll*, doktorsavhandling, IBB/EFI, Handelshögskolan, Stockholm.
- United Nations (1999), *Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, World Investment Report, United Nations, Genève och New York.
- United Nations (2000), *Cross-border Mergers and Acquisitions and Development*, World Investment Report, United Nations, Genève och New York.

- Williamson, O.E. (1970), *Corporate Control and Business Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.
- Williamson, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Free Press, New York.
- World Competitiveness Yearbook, (2000).

# Noter

## *Kapitel 1 Huvudkontorens internationalisering*

- 1 Huvudförfattare till ISA:s årsbok är Braunerhjelm.
- 2 The CEO Challenge, Conference Board Organization, New York ([www.conference-board.org](http://www.conference-board.org)).
- 3 Se också World Competitiveness Yearbook (2000).
- 4 Se Braunerhjelm och Lindquist (1999) samt ISA:s årsbok (1999).
- 5 Se Eliasson (1991).
- 6 Braunerhjelm och Lindquist (1999).
- 7 Se ISA (1999) för en närmare beskrivning av huvudkontorens inköp av tjänster.
- 8 Som påpekas av den s.k. skatteparadisgruppen inom Riksskatteverket använder sig även småföretag och privatpersoner i allt högre grad av skatteparadis, men fortsätter att bo i Sverige (Finanstidningen 7 december 2000).
- 9 Denna 400-lista innehåller alla företag i Sverige, inklusive utländska multinationella företags svenska dotterbolag (till exempel Baxter Medical, Dow Jones Sverige), efter att kooperativa och offentligt ägda företag rensats bort. Ökningen i utlandsbaserade huvudkontor kan således påverkas av att utländska dotterbolag växer i storlek och slår sig in på 400-listan. Vår bedömning är dock att över den relativt korta tidsperiod som vi studerar är effekten av dylika förändringar i urvalet företag begränsad. I huvudsak handlar det om svenska koncernföretag som flyttat huvudkontoret i samband med fusioner eller av andra skäl.
- 10 Men här vet vi att stora förändringar skett genom Stora Ensos lokalisering av huvudkontoret till först Helsingfors, därefter London (hösten 2000). Likaså har Nordbanken (Nordea) omlokaliserat sitt huvudkontor i olika omgångar mellan Finland och Sverige.
- 11 Andelen 9 procent är nästan exakt samma andel som planerade en utlandsflytt enligt 1999 års undersökning (Braunerhjelm och Lindquist, 1999).
- 12 Generellt tenderar dock huvudkontoren på koncernnivå att minska, mycket decentraliseras och delegeras till underkoncerner.
- 13 In- och utgående direktinvesteringsflöden har dividerats med antal förvärv i utlandet och antalet försäljningar till utlandet.
- 14 Se *Financial Times*, 23 mars 2001.

## *Kapitel 2 Huvudkontorens roll, definition och lokalisering*

- 15 Outsourcing innebär att företaget anlitar externa leverantörer av en vara eller tjänst.
- 16 Se ISA (1999) och Braunerhjelm och Lindquist (1999) för en närmare beskrivning av dessa förändringar.
- 17 Teoretiska modeller inom nationalekonomi utgår normalt från att huvudkontoret är lokaliserat till hemlandet, alternativt där relativa faktortillgångar främjat en mer kunskapsintensiv tjänsteproduktion (Krugman och Helpman, 1985). Ett tidigt bi-

drag kommer från Hymer (1972) som hävdar att lokaliseringen styrs av behovet av informationstätta miljöer. Se också Braunerhjelm och Ekholm (1998).

- 18 Dessa förklaringsvariabler betonas av till exempel Lichtenberg (1960), Pred (1977), Dunning och Norman (1983), Ahnström (1984). För en översikt av litteraturen, se Goddard (1975) och Rusten (1990). Se Pasternak och Viscio (1998) angående huvudkontorets förändrade roll.
- 19 Se Braunerhjelm och Lindquist (1999) för exakta beräkningsmetoder.
- 20 I en artikel i I.O-tidningen analyseras försäljningar bland de 400 största företagen 1998 och 1999. Enligt Peeter-Jan Kask har 20 av dessa bolag sålts till utlandet under de senaste två åren, det vill säga 10 per år. Enligt den Nutek-studie som vi tidigare refererat till har genomsnittligt 24 företag per år ur samma population flyttat ut sitt huvudkontor under samma period. Det indikerar att ca 40 procent av dessa utflyttningar sker i samband med utländska företags övertagande.

### *Kapitel 3 "Huvudkontoret är en brevlåda" – den svenska IT-industrin*

- 21 Switchcore har dock en mer decentraliserad organisation med huvuddelen av FoU-verksamheten lokaliserad till Stockholm och Göteborg medan huvudkontoret finns i Lund.
- 22 Vederbörande konstaterade också att en sådan beskattning bör leda till att företag lokaliseras till Sverige medan ägandet finns utanför Sverige, vilket också förefaller ske inom IT.

### *Kapitel 4 Huvudkontorens roll i hälsoindustrin*

- 23 I den engelskspråkiga litteraturen talar man om *health care industry*, vilket vi översätter till hälsoindustri. Den omfattar i detta kapitel bioteknik-, kemi- och läkemedelsindustrierna samt sjukvården.

De flesta intervjuer som ligger till grund för detta kapitel och för kapitlet om verkstadsindustrin har genomförts gemensamt av Cliff Pratten och undertecknad. Skälet var *dels* att genom kontrastverkan bättre förstå huvudkontorets olika roller, rörlighet och lokaliseringsproblem, *dels* att få ett grepp om de synergier som föreligger på såväl produktions- som produktsidan mellan de två industrierna. Medan bioteknindustrin bygger sin konkurrenskraft på innovativ FoU-baserad produktutveckling så bygger de stora kemi- och läkemedelsföretagen sin konkurrenskraft (alltmer) på rutinerad storskalig produktion och distribution av produkter som utvecklats i andra företag. Verkstadsindustrin, i sin tur, baseras på avancerat organisationskunnande och uppdatering av verktygsmaskinernas teknologi som integrerats med IT, modern sensor-teknologi och nya material (Eliasson 1996b, 2000a, b, c). Organisatoriska lösningar på produktionen av komplexa kundanpassade produkter definierar kompetensen. All denna komplexitet speglar sig, som vi ska visa, i huvudkontorens roll, rörlighet och lokalisering (Eliasson 2001).

- 24 Jag använder begreppet teknologi i meningen "kunskap om tekniska förhållanden", det vill säga kunskap om hur teknik kan användas i produktionen. Detta är en bredare definition än den som används i Svenska Akademiens ordlista, nämligen "vetenskap om teknik". Men min användning av begreppet teknologi är anpassad till användningen i den anglosaxiska samhällsvetenskapliga litteraturen.

- 25 Eller fullständigt: Hela området, utom sjukvården, definieras av Statistiska Centralbyrån som kemisk industri, petroleum-, gummivaru-, plast- och plastvaruindustrier.
- 26 Tolv ytterligare företag inom detta kapitel industrigrupp har därmed intervjuats samt även fyra venture capital-aktörer i USA som specialiserat sig på hälsoindustrin. Dessa intervjuer handlade i hög grad om problem som hanteras inom företagens huvudkontor.
- 27 Se kapitel 7.
- 28 Eliasson (1996), Eliasson och Eliasson (1996).
- 29 Denna analys utvecklas i större detalj i Eliasson (2001a).
- 30 Det är viktigt att notera att dessa funktioner i grova drag speglas i storföretagens interna kontoplaner. (Se till exempel Eliasson 1984, s. 82–84, 1996a, s. 136 f.)
- 31 Personalfunktionen benämns ofta HRD (Human Resources Development), det vill säga rekrytering och intern kompetensutveckling.
- 32 Eliasson (1976, 1984, 1996a), Eliasson och Granstrand (1983).
- 33 IR, investor relations, det vill säga ägarrelationer.
- 34 Detta incitamentsproblem utvecklas närmare i den svenska KTH-rapport som ligger till grund för detta kapitel (Eliasson 2001b).
- 35 Glaxo Wellcome och Smith Kline Beecham som nyligen fusionerat angav (*Financial Times*, Nov 11–12, 2000, s. 1) detta som skäl för att dela upp sin FoU-verksamhet på åtta konkurrerande vinstenheter. Se också Eliasson (1976).
- 36 Det hindrar givetvis inte att huvudkontor kan flyttas av andra, mer subjektiva, skäl, som till exempel individers preferenser för olika nationer.
- 37 *Att göra pengar ur rök, Perstorp AB 1881–1981*, Perstorp 1981, s. 8. Hänvisning till sekelskiftet syftar givetvis på övergången mellan 1800- och 1900-tal.
- 38 På grund av lex Asea.
- 39 Eliasson och Eliasson (1996), Eliasson (1997a), Braunerhjelm och Carlsson (1999).
- 40 Detta var också typiskt för några stora verkstadsföretag (se kapitel 7).
- 41 Däremot ansågs det inte finnas någon sådan fördel för USA i verkstadsindustrin. Se kapitel 7.

#### *Kapitel 5 Var hamnar huvudkontoren i finansföretagen?*

- 42 Kjell Spångbergs avhandling *Strategi i diversifierade företag: Huvudkontorets roll. Stockholm IIB/EFI Handelsbögs skolan* (1982) behandlar utförligt huvudkontorets funktion i koncerner med olika diversifieringsgrad.
- 43 Även Investor har ett affärsområde inriktat på detta slags verksamhet, i vilket företaget investerar 10 procent av sina tillgångar.

#### *Kapitel 7 Verkstadsindustrin*

- 44 Författaren till detta kapitel har deltagit i samtliga intervjuer utom i intervjuerna på ABB och Finnveden. Författaren har också deltagit i intervjuerna med chefer på läkemedels- och bioteknikföretag. Information som framkom vid dessa intervjuer har använts för att göra jämförelser mellan verkstadsföretag och företag inom läkemedels- och bioteknikbranschen.
- 45 Detta har också en koppling till EMU-frågan.

## *Kapitel 8 Skogsindustrin*

- 46 Det är dock mer sannolikt att det faktum att nordiska skogsbolag ofta värderas lägre än till exempel sina amerikanska kollegor snarare har med gamla försyndelser att göra, som devalveringsbenägenheten och tendensen att investera sönder marknaden.
- 47 Formellt betecknas London som Stora Ensos internationella huvudkontor samtidigt som de båda tidigare huvudkontoren i Helsingfors och Stockholm kvarstår. Dessutom har Stora Enso tre regionkontor i Helsingfors, Düsseldorf och Falun.

## *Kapitel 9 Huvudkontorens ekonomiska politik*

- 48 De teoretiska grundvalarna för lokaliseringen av huvudkontor har berörts i kapitel 2. I ekonomisk geografi har visats att mer högförädlade produktion tenderar att lokaliseras till "kärnan" medan andra aktiviteter hamnar i "periferin" (Fujita m.fl., 1999). Inom arbetsmarknadsteori har hävdats att det sker en selektion när det gäller rörlighet hos arbetskraften: det är de mest entreprenöriella och dugliga personerna som flyttar (Chiswick 1978). Borjas (1987, 1994) visar i ett teoretiskt arbete att institutionerna på arbetsmarknaden och lönespridning inverkar på individers beslut att flytta. Företagsamma och ambitiösa individer flyttar till länder med större lönespridning, mindre karriärinriktade individer väljer länder med sammanpressad lönestruktur och generösa välfärdssystem. Dessa teoretiska bidrag tyder på att Sverige riskerar ett kompetensutflöde.
- 49 Jämför till exempel med Holland, Schweiz och Irland. Också Kalifornien ansågs för inte så länge sedan vara perifert, idag håller Minneapolis-St Paul i Minnesota på att utvecklas till en huvudkontorsstad.
- 50 70 procent av de svenska företagens huvudkontor på underkoncernsnivå finns i länder med ett skattetryck som understiger 45 procent av BNP, medan resterande 30 procent finns i länder med ett skattetryck som är högre än 45 procent.
- 51 För en beskrivning av olika typer av optioner, se faktaruta i kapitel 3, s. 44.
- 52 Expertskatten innebär att 25 procent av en expertlön för en utlänning som arbetar i Sverige undantas från inkomstskatt och sociala avgifter under högst tre år.
- 53 Notera att det är endast 4 procent av inkomsttagarna som har inkomst överstigande 400 000 kronor (ca 33 000 kronor i månaden). Andelen inkomsttagare som måste betala statsskatt (brytpunkten är 254 000 kronor, ca 21 000 kronor i månaden) är 19 procent (Skattebetalarnas Förening, 2001).
- 54 Ett borttagande av statsskatten innebär inte ett fullt utjämning av skatter på inkomst av tjänst, inkomst av kapital och bolagsskatter. Skillnaderna kommer dock att begränsas till ett par procentenheter (se Larsson och Mitelman, 1998).
- 55 Notera också att nivån på inkomstskatter och arbetsgivaravgifter under lång tid framhållits som det största hindret för verksamheten av utländska företag verksam i Sverige (ISA 2001). Se också Gotman (1998), som visar att inkomst och skatter utgör det största hindret när utländsk arbetskraft ska anställas.
- 56 Det är en väsentlig skillnad i förhållande till den situation som förelåg för några år sedan och som ställde helt andra krav på finansiering. Se till exempel den skrift som utgavs av Företagarnas och TCO för ett par år sedan (Larsson och Mitelman, 1998).
- 57 Detta är sannolikt en underskattning eftersom vi inte beaktat vissa specialregler i Storbritanniens skattelagstiftning som berör utländska medborgare ("non-domici-

le"-reglerna). Ur företagets synvinkel tillkommer dessutom vissa begränsningar vad gäller arbetsgivaravgifter på inkomster över en viss nivå. Andra länder har på motsvarande sätt olika lättnader i skattereglerna.

- 58 Den genomsnittliga skattekvoten (totala skattens andel av BNP) uppgår i EU-15 till 41,3 procent (1998). I Sverige beskattas i regel transfereringar av olika slag till hushåll, arbetslösa etc. Det leder till ett högre skattetryck och måste beaktas i jämförelse med andra länder. I varierande utsträckning sker så också i andra länder (OECD 1999). Uppskattningsvis innebär detta att den svenska skattekvoten "överskattas" med ett par procentenheter. Information om svenska skatter har hämtats från Skattebetalarnas Förening (2000).







**S**VERIGE har sedan lång tid varit oerhört framgångsrikt när det gäller internationellt storföretagande: Aga, Astra, Atlas Copco, Ericsson, Esab, Pharmacia, Stora, Volvo m.fl. Listan kan göras betydligt längre. Vi står nu inför en situation när en stor del av dessa företags huvudkontor har lämnat, eller är i färd med att lämna, Sverige. Visserligen sker också ett inflöde till Sverige, men praktiskt taget uteslutande av mindre huvudkontor på underkoncernsnivå. Frågan är vad detta leder till för reaktion från politiskt håll? Har det inte funnits något av värde i att ha dessa storföretags huvudkontor i Sverige? Vad betyder huvudkontoren för kompetensens lokalisering, karriärvägar, arbetsmarknad, kunskapsalstring, framtida tillväxt och utveckling av näringslivet? Vad händer på sikt med de funktioner som finns kvar i Sverige? Sker en gradvis avlövnings av resterande enheter i Sverige?

I boken visas hur en huvudkontorsflytt ökar riskexponeringen vad gäller framtida tillväxt, skatteintäkter och välfärd. Politiken är inriktad på att såpa i utförsbacken istället för att försöka vända utvecklingen genom att göra Sverige attraktivt för huvudkontorsverksamhet. Genom sin tradition av svenska storföretag har Sverige utomordentligt goda förutsättningar att utveckla åtminstone ett par internationellt konkurrenskraftiga huvudkontorskluster. För att ta vara på den potentialen måste de politiska beslutsfattarna vara beredda att ompröva gamla sanningar och reformera politiken på flera områden. Ett centralt område är skattepolitiken. Vad som krävs är en god portion politiskt kurage för att göra Sverige mer attraktivt för lokalisering av huvudkontor!

ISBN 91-7150-826-0



9 789171 508263

**SNS**  
FÖRLAG