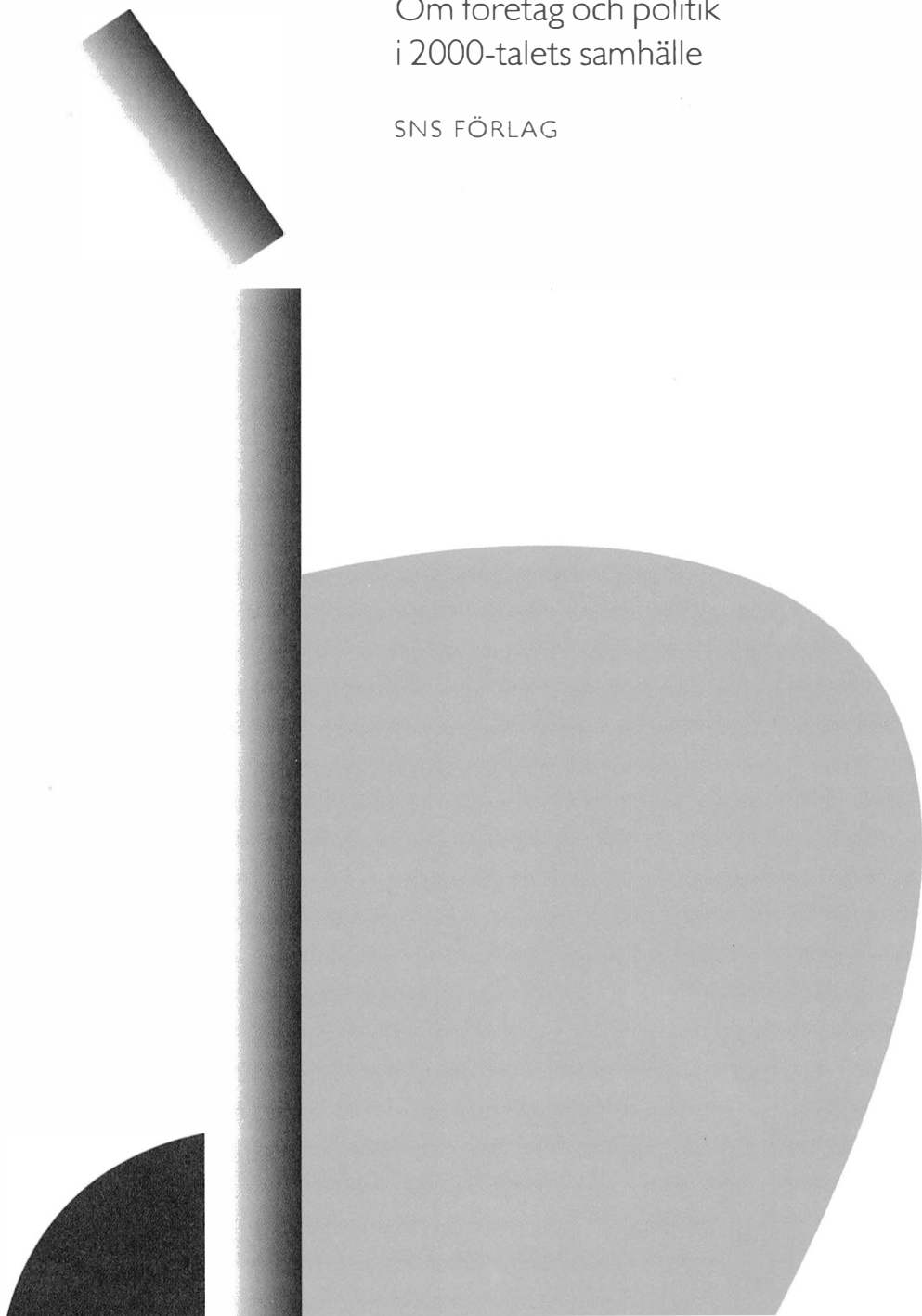


Karl-Henrik Pettersson

Det exploderande storföretaget

Om företag och politik
i 2000-talets samhälle

SNS FÖRLAG



Det exploderande sto

KARL-HENRIK PETTERSSON

Det exploderande storföretaget

om företag och politik
i 2000-talets samhälle

SNS Förlag

SNS Förlag
Box 5629
114 86 Stockholm
Telefon: 08-507 025 00
Telefax: 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.

Forum för småföretagsforskning (FSF) är en stiftelse som har ambitionen att vara den ledande nätverksorganisationen för brobyggande mellan teori och praktik inom entreprenörskaps- och småföretagsområdet. FSF driver långsiktiga forskningsprogram med forskare vid olika universitet och högskolor i Sverige och utomlands, bygger nätverk samt skapar mötesplatser som t.ex. Småföretagsdagarna och Entreprenörsveckan. FSF ansvarar även för det Internationella priset för Entreprenörskaps- och småföretagsforskning. www.fsf.se



Kopieringsförbud

Detta verk är skyddat av upphovsrättslagen! Kopiering, utöver lärares rätt att kopiera för undervisningsbruk enligt Bonusavtal, är förbjuden.

Det exploderande storföretaget

Om företag och politik i 2000-talets samhälle

Karl-Henrik Pettersson

Första upplagan

Första tryckningen

© 2004 Författaren och SNS Förlag
Omslag och grafisk form: Patrik Sundström
Sättning: Melanders Fotosätter
Tryck: Elanders Graphic Systems, Angered 2004
ISBN 91-7150-931-3

Innehållsförteckning

Förord 7

Författarens förord 9

Det exploderande storföretaget 11

DEL I VARFÖR FINNS FÖRETAG?

Kapitel 1. Varför finns företag? 35

Kapitel 2. Ett sätt att se på företaget 57

DEL II DET EXPLODERANDE STORFÖRETAGET

Kapitel 3. Det är något avgörande nytt på gång med företagen 77

Kapitel 4. Varför gör storföretagen mindre och mindre själva? 87

Kapitel 5. Avkastning-risk överväganden styr 104

Kapitel 6. Änkans krus-tillgångar och andra tillgångar 127

DEL III DET LILLA FÖRETAGET FÖR SKAPANDE

Kapitel 7. Kluster 145

Kapitel 8. Engångsföretaget eller "Why All Creative Business Will Be Like Show Business" 174

Kapitel 9. Skapandeföretaget och tillväxtföretaget 183

DEL IV STORA OCH SMÅ FÖRETAG I NYA FORMER AV SAMVERKAN

Kapitel 10. Nätverksföretaget 191

Kapitel 11. Om franchising och andra metoder att försäkra sig om nyckeltillgångar 204

Kapitel 12. De parallella processerna 215

Kapitel 13. Det nya företaget 231

Det nya företagets samhälle 244

Litteratur 247

Efterskrift om litteraturen 256

Bilaga: Fyra klassiska inlägg om företagets natur 257

Noter 266

Förord

En av mina favoritförfattare är Joseph Heller. En av hans böcker heter *Nånting har hänt*. Med en relativt pessimistisk grundsyn beskriver han hur relationer förändras över tiden. Egentligen skulle Hellers titel passa utmärkt in på denna bok även om temat är ett annat och definitivt mer positivt i ett förändringsperspektiv. Här handlar det om att förstå hur företagandet i vid bemärkelse har förändrats och kommer att förändras. Titeln *Det exploderande storföretaget* säger en hel del om den syn som författaren Karl-Henrik Pettersson för fram och argumenterar för.

Det här är en bok för oss alla som är intresserade av att läsa om och försöka förstå vad som händer med företagen och företagslivet. Det är ett imponerande verk där Karl-Henrik argumenterar, analyserar, relaterar till tidigare teorier, funderar, berättar, utvecklar samt inte minst drar slutsatser kring nya strukturer och företagsformer.

Jag har med förtjusning läst vad Karl-Henrik har skrivit i olika sammanhang, inte minst fastnade jag tidigt för hans bok *Politikerna på efterkälken*. Där förs ett logiskt resonemang om varför politiker reagerar mer än de agerar. När jag läser denna bok blir min reflektion liknande – hur lite vi pratar, diskuterar och försöker förstå vad de senaste årens strukturförändringar egentligen betyder för politikens möjligheter och för de krafter som skapar och utvecklar framtidens företagande.

Det är en viktig bok att ta till sig. Den argumenterar inte bara för småföretag eller pekar bara på storföretagens avgörande betydelse. Den visar istället på samspelet mellan olika företagsformer, nuvarande samt nya som kommer att utvecklas. Det är i detta sammanhang som Karl-Henrik ger oss förklaringar till varför ”nånting har hänt”. Och detta nya är verkligen djupgående i sina konsekvenser för företag och samhälle. Vi har fått, eller snarare håller på att få, det han kallar *Det nya företags samhälle*. Det senare är också titeln på den här bokens fortsättning, dess andra del som kommer att publiceras inom kort och som ska belysa den nya företagsstrukturens konsekvenser för politiken. För det är uppenbart att politiken kommer att behöva förändras radikalt i takt med att företagen och företagsstrukturen förändras radikalt.

Kära läsare! Som du har förstått tycker jag att detta är en betydelsefull bok som du bör ägna ett antal timmar åt att ta dig igenom. Jag vill också rikta ett varmt tack till Karl-Henrik för det mycket omfattande arbete som han genomfört och inte minst för alla kreativa idéer som han framför i boken.

Stockholm i november 2003

Anders Lundström

VD Forum för småföretagsforskning

Författarens förord

Det berättas att vid Fords River Rouge fabriker i Dearborn utanför Detroit, Henry Fords klassiska anläggning, tillverkades på sin tid – förutom allt det som tillhörde bilens kärna som chassi, motor, styrsystem etc – eget planglas, eget stål och egna däck. Så gott som hela bilens värde producerades av Ford på en och samma plats. Man kan säga att företaget som det då, sannolikt någon gång under 1940-talet, såg ut var det vertikalt integrerade storföretaget i sin mest extrema form.

Den bilden känns idag uråldrig. Det i sig uttrycker att det som har hänt därefter är en revolution. Det är den förändringen, några talar om den tredje industriella revolutionen, som *Det exploderande storföretaget* kommer att handla om. Och som bokens andra del, *Det nya företagens samhälle* (som publiceras inom kort) också kommer att handla om – men då om de radikala strukturförändringarnas följder för politiken.

På ett mera allmänt plan är det en diskussion om företag och politik i 2000-talets samhälle. Man skulle kunna säga att de båda böckerna försöker beskriva vad som håller på att ske med företagen (första delen), och vad som då *måste* ske med politiken (andra delen). Det har sina fördelar att ta sig an ett projekt med så brett anslag när man blivit lite äldre. Det är då man har perspektivet, när man kan påminna sig åren som företagsledare eller hur det var att arbeta som tjänsteman i en politisk miljö, som i mitt fall var 1970-talets industridepartement. Och det är då man får tid att läsa in det aktuella akademiska vetandet om företag och ekonomi som jäktet i karriären aldrig tillåter en att göra.

Jag har skrivit boken på uppdrag av Forum för småföretagsforskning (FSF). Utan det stöd som jag fått av Anders Lundström, professor och chef för FSF, skulle det sannolikt inte ha blivit någon bok – och om det blivit det, en sämre bok. Det hade naturligtvis också blivit en sämre bok utan alla dem som tagit sig tid att diskutera en del arbetsdokument (Pettersson, 2000 respektive Pettersson, 2001) och som läst manuskriptet i olika versioner och lämnat synpunkter.

Jag tackar alla, ingen nämnd och ingen glömd.

Groveda den 15 november 2003

Karl-Henrik Pettersson

Inledning

Det exploderande storföretaget

För mer än trettio år sedan skrev jag *Det herrelösa industrisamhället*.¹ Bokens grundtema var att det moderna samhället tycktes herrelöst, att den tekniska och ekonomiska utvecklingen hade tagit kommandot över människan och hennes organisationer och institutioner, ja över hela samhällsutvecklingen. De som till synes bestämmer – företagsledarna, forskarna, byråkraterna, politikerna och de andra i etablissemanget – tycktes egentligen inte ha särskilt mycket att säga till om när det gällde hur teknologin, och därmed samhället, skulle se ut. Ett bevis så gott som något var att alla högt utvecklade länder mer och mer hade kommit att likna varandra – i varor, tjänster och livsstil.

Att påstå att vi inte hade kontroll över utvecklingen var inte populärt i alla kretsar. Den som hävdade att samhället var herrelöst hade fel. Naturligtvis var den tekniska utvecklingen i människans hand. Teknologins utformning bestämdes av forskare och tekniker. Och politikerna styrde samhällsutvecklingen.

Reaktionen var begriplig. Det var andra tider för trettio år sedan. Människans tro på att sin egen förmåga att kontrollera samhällsutvecklingen var fortfarande stor. Politikerna var ännu inte på allvar ifrågasatta – och de kände att de hade utvecklingen i sin hand. Kjell-Olof Feldt skriver att om det var något som kännetecknade 1960-talets finansdepartement så var det "... en nästan obegränsad tro på politikens möjligheter".² Det är klart att om man i en sådan miljö skriver en bok om det herrelösa industrisamhället blir reaktionen häftig.

När jag nu återigen läser *Det herrelösa industrisamhället* slår det mig att jag hade rätt. Det är uppenbart att vi inte styr samhällsutvecklingens breda drag med rationella beslut, det må vara i företag, forskningslaboratorier eller parlament. Utvecklingen så definierad är verkligen herrelös. Vi – och det spelar ingen roll om vi är företagsledare, forskare eller politiker – åker med som en farkost i en långsamflytande flod. Vi försöker, och lyckas för det mesta, att väja undan för grynnorna och för andra hinder. Men vi kan inte segla motströms, i själva verket upptäcker vi att det bästa vi kan göra är att följa med strömmen men försöka segla lite bättre än andra. Det kan leda till stora marknadsframgångar, nydanande forskningsresultat och högre relativtillväxt.

Ett grundläggande tema i den här boken, *Det exploderande storföretaget*, är att västvärldens ekonomier (i fortsättningen definierade som OECD-länderna) befinner sig mitt i ett byte av produktionssystem. Med produktionssystem menas då den organisationsmodell som används på mikronivå i ekonomin, i företagen. Det kretsar kring hur produktionen är ordnad och hur företagen arbetar och är strukturerade. Man

skulle, för att dra en parallell, kunna säga att *Det exploderande storföretaget* handlar om att floden vi seglar på har bytt karaktär. Det är i början av 2000-talet en bredare och mer snabbflytande flod och ”de vita vattnen” har blivit flera. Eller för att uttrycka det lite mera konkret – företagen, forskarna och politikerna i dagens OECD-länder arbetar under andra förutsättningar än vad de gjorde för trettio år sedan. Möjligheterna har ökat. Men också riskerna.

Vi håller på att få ett nytt produktionssystem

Det är tredje gången under industrialismen, låt oss säga räknat från 1700-talets mitt fram till idag, som vi i västvärlden byter produktionssystem. Det första bytet var när den hårt decentraliserade produktionen i hemsloydssystemet, ibland också kallat förlagssystemet, ersattes med en centraliserad produktion under ett tak, i en fabrik. Denna första industriella revolution skedde steg för steg under några decennier från sent 1700-tal fram till mitten av 1800-talet – med skillnad i tidsmönster mellan olika länder med Storbritannien som föregångare och med USA, Tyskland och Frankrike i andra ledet.

Det andra bytet – övergången från ett system där industriproduktionen till största delen skedde i fabriker utan särskild koordinering sinsemellan till en ordning där stora vertikalt integrerade företag, ofta samordnade i koncerner, svarade för merparten av produktionen – sträckte sig över ett halvt sekel eller mer. Alfred Chandler, storföretagserans främste ekonom-historiker, sätter startpunkten för storföretagssystemet i USA till 1840 och menar att efter 1880 kan man tala om att storföretagen dominerade mätt i förädlingsvärde och sysselsättning.³ I Europa fick vi samma övergång men med en viss tidsfördröjning.

Storföretagssystemet har varit 1900-talets produktionssystem. OECD-ländernas industrisektor, ja marknadssektorn mera allmänt, har dominerats av storföretagen. Vi som har levt större delen av våra vuxna liv under 1900-talet har blivit så starkt präglade av storföretaget att vi har svårt att tänka oss en annan ordning. Och det var särskilt svårt under de gyllene åren, en tjugoförårsperiod efter andra världskriget och fram till mitten av 1960-talet, då OECD-ländernas BNP-tillväxt var rekordstor och det vertikalt integrerade storföretagets ställning var starkare än någonsin. Till och med den insiktsfulla Edith Penrose skrev i slutet av 1950-talet att hon egentligen inte kunde se några gränser för storföretagens produktionsförmåga och förmåga till förnyelse. Det lilla företaget hade en andraplansroll, det spelade överhuvudtaget inte i samma division på marknaden. Hur kan man jämföra en caterpillar med en fjäril som Edith Penrose uttryckte saken.⁴

På några decennier, och särskilt efter 1980, har den här bilden ändrats. De stora företagen – vi använder EU-definitionen som sätter en undre gräns för storföretaget vid 250 anställda – dominerar förvisso fortfarande om vi mäter i marknadssektorns förädlingsvärdeandel. Och de redan stora företagen blir genom fusioner ägarmässigt samordnade till ännu större företag. Fusionerna har inte heller visat någon tendens att minska. Det är inte i dessa avseenden som bilden ändrats.

Men i sitt sätt att *organisera* produktionen har det efter 1980 inträffat något av en revolution i storföretaget. Vertikal integration som var ett signum för storföretaget under 1930- och 1940-talen och som i många branscher fortsatte att vara det under de gyllene åren, har så gott som helt försvunnit som strategi. En allt större del av slutprodukten värde levereras av utomstående företag. Den strategiska färdriktningen tycks vara klar. De resurser som skall ägas av företaget och i den meningen stanna "in house", är de som ledningen tror krävs för att konkurrensförmågan skall kunna upprätthållas. Mera generellt kan vi se att gränsen för vad som organisatoriskt rymms inom företaget vid varje tidpunkt bestäms av resursernas karaktär – nyckeltillgångar försöker företagen behålla "in house", andra nödvändiga resurser köps på marknaden.

Den här utvecklingen kännetecknar inte bara OECD-ländernas storföretag. Också måttligt stora företag har steg för steg anammat samma strategi.

Den grundläggande tesen i boken är således att den här förändringen i organisationssätt är så djupgående att vi i västvärlden håller på att ändra produktionssystem. Storföretaget i klassisk mening – storföretaget som inom sig rymmer så gott som alla de resurser som krävs för att producera en färdig produkt för marknaden, det som vi i fortsättningen skall kalla *Det gamla företaget* – är sedan ett par decennier på utgång som huvudaktör. Bilden av vad vi får i stället är fortfarande oklar – men vi kan ana konturerna. *Det nya företaget* får, logiskt nog, bli beteckningen för huvudaktören i det nya produktionssystem som vi är på väg in i. Vi skall ägna en stor del av boken åt att presentera *Det nya företaget* och vad det får för konsekvenser för företagsstrukturen.

Det mer preciserade syftet med boken skall jag strax återkomma till.

En sak är viktig att tillägga. Det är inte så att det är unikt att hävda att de djupgående förändringar som västvärldens företag och marknader kännetecknas av sedan ett par decennier sannolikt är ett byte av produktionssystem. Ett antal ekonomer, ekonom-historiker och andra skribenter har den uppfattningen, låt vara att de i stället talar om den tredje industriella revolutionen. En ekonom som använt just det begreppet är Michael Jensen.⁵ Han menar att den radikala förändring av det amerikanska näringslivets struktur som började under 1970-talet, intensifierades under 1970- och 1980-talen och fortfarande pågår, är så omfattande och djupgående att det är berättigat att tala om den tredje industriella revolutionen.

Med ett svenskt perspektiv har ekonom-historikern Lars Magnusson också använt sig av uttrycket, till och med som boktitel.⁶ Också han använder begreppet industriell revolution i "klassisk" mening, det vill säga som ett uttryck för den radikala omställning som utmärker ett byte av produktionssystem, i det här fallet övergången mellan storföretagssystemet och *Det nya företags*-samhälle.

Är det ny teknologi som styr?

Är det byte av produktionssystem som vi kan skönja styrt av ny teknologi? Det kan vara en berättigad fråga. Svaret är att det knappast är troligt att det är *styrt* i meningen bestämt. Men det är säkert påverkat och påskyndat av ny teknologi.

Begreppet "General Purpose Technology" (GPT) har börjat användas som beteckning för den typ av starkt produktivitetshöjande teknologi som kan användas på

många håll i samhället och vars användningsområde blir allt bredare i takt med att priset på den nya tekniken sjunker.⁷ Dess effekt är så djupgående att det befintliga produktionssystemet kan förändras i något avseende, t ex vad gäller produktionens lokalisering.

Det mest välkända historiska exemplet, i varje fall vad gäller industrialismens historia, är ångmaskinen. Nathan Rosenberg och Manuel Trajtenberg har i en intressant studie kunnat visa att ångmaskinen de facto fungerade som katalysator i den process som bidrog till att det sena 1800-talets amerikanska industri omlokalisades från landsbygd till stadsområden.⁸

Ett annat historiskt exempel på en GPT är elektriciteten. Vi behöver knappast tveka om att elektriciteten hade en djupgående inverkan på hur den andra industriella revolutionens industriföretag, storföretagen, kom att organiseras och lokaliseras – och att den, allt annat lika, hade starkt positiva effekter på produktivitet och tillväxt.

Är den moderna data- och kommunikationstekniken (IT) en GTP? Ja, mycket talar för det. Men det har funnits tvivel – i synnerhet vad gäller datorernas och data-teknologins positiva effekt på produktiviteten som är en del av en allmänverkande teknologiska karaktäristika. Produktiviteten i marknadssektorn i de flesta OECD-länder har efter 1970 utvecklats långsamt trots mycket stora IT-investeringar, det som har kommit att kallas produktivitetsparadoxen. Mellan 1973 och 1995 uppgick exempelvis den genomsnittliga årliga produktivitetstillväxten i USA till – med 1900-talsmått mätt – låga 1,5 procent. Ekonomipristagaren Robert Solow har träffande sagt att "...you can see the computer age everywhere but in the productivity statistics".

Den bilden kan nog idag ifrågasättas. Tittar man på en kurva över produktivitet-utvecklingen i amerikansk tillverkningsindustri under en mycket lång period, 1960-2000, ser kurvan ut som ett utfläkt "v" med sin lägsta punkt omkring 1980.⁹ Produktiviteten i tillverkningsföretagen i USA har med andra ord trendmässigt stigit sedan 1980-talets början – och trenden har förstärkts efter 1995. Under perioden 1995–2000 var den årliga produktivitetstillväxten i genomsnitt 2,5 procent. Forskningen tycks i dag vara överens om att denna mycket kraftiga ökning (om jämförelsen görs med genomsnittet för perioden 1973-95) kan förknippas med, och till största delen förklaras av, de mycket stora investeringarna i dator- och kommunikationsteknologi – och i de effekter IT-investeringarna har haft på effektiviteten i marknadssektorn mera allmänt. Det inkluderar de mycket höga produktivitetstvinsterna i själva produktionen av IT. I IT-sektorn finns några av de mest framgångsrika företagen mätt i termer av förädlingsvärde per anställd och eftersom IT-sektorn vuxit snabbt och i USA är mycket stor ger den ett inte oväsentligt bidrag till den allmänna produktivitetssuppgången i landet.

Preliminära uppgifter tyder på att denna högre produktivitetstillväxt i USA har fortsatt också under år 2001 och 2002 trots den dramatiska utslagningen av företag i IT-sektorn och trots en mängd andra påfrestningar på ekonomin i stort. På vissa grunder har man också anledning tro att den högre produktivitetstillväxten – på nivån 2 till 2,5 procent – kommer att fortsätta de närmaste åren.¹⁰ Det tycks som om Robert Solow måste ompröva sin uppfattning (och han lär enligt uppgift också ha gjort det).

Det man bör kunna utgå från är med andra ord att IT-revolutionen under de se-

naste decennierna kan komma att få lika långtgående konsekvenser för dagens produktionssystem som ångmaskinen och elektriciteten en gång fick för dåtidens sätt att organisera och lokalisera industriproduktionen. Men återigen, det är viktigt att vi förstår att ett skifte i produktionssystem har en mer komplicerad och mångfacetterad orsaksbakgrund än en teknologisk revolution, det är i varje fall min uppfattning att det måste förhålla sig så. Ny teknologi, IT i det här fallet, kan påverka och skynda på men den bestämmer inte ensam när ett produktionssystem skall ersätta ett annat, än mindre hur det nya produktionssystemet kommer att se ut i termer av företagsstruktur, lokalisering etc. Eller sagt mera konkret. IT medverkar till att transaktionskostnaderna sänks på marknaden och sänkta transaktionskostnader är som vi kommer att få se en av de viktigaste drivkrafterna bakom de stora företagens disintegration (och därmed det gamla produktionssystemets upplösning). Men det är lika klart att *Det nya företaget* också formas av t ex avregleringar, förändringar i efterfrågemönster, t ex ökat inslag av kunskapsstunga tjänster och service, och ökade risker. Detta är frågor som vi utförligt kommer tillbaka till.

Parentetiskt kan vi konstatera att synen på informationsteknologins och det nya IT-samhällets historiska betydelse varierar. Sociologen Manuel Castells menar att IT-revolutionen är "...en minst lika historisk händelse som 1700-talets industriella revolution, en som skapar ett diskontinuitetsmönster i ekonomin, samhällets och kulturens materiella bas."¹¹ Ekonomen Robert J. Gordon har inte alls samma uppfattning, han tycker inte att IT "...measure up to the Great Inventions of the past."¹²

Det exploderande storföretaget

Det exploderande storföretaget är som begrepp ett lån från Richard Normann. I sin bok *Reframing Business* använder han formuleringen "exploded company".¹³ Det är ett bra uttryck därför att det på ett konkret sätt, låt vara lite drastiskt, beskriver det som är på gång med OECD-ländernas storföretag. *Det gamla företaget* håller bildligt talat på att springa sönder – eller disintegrera som är det begrepp som används i boken.

Det finns naturligtvis gränser för hur långt disintegrationen kommer att gå. Richard Normann berättar att han på en konferens fick frågan hur ett bra flygföretag skulle se ut i morgondagens värld. "Mitt svar var att man skulle behöva tre saker: ett varumärke, en enhet med ansvar för kunderbjudanden och ett bokningssystem... Bortsett från en bantad ledningsorganisation, skulle allt annat (och för den delen också bokningssystemet) kunna outsourceas, det vill säga vara ägt av någon annan men ledningsmässigt vara samordnat under ett varumärke och i linje med en affärsidé."¹⁴

Det är troligt att precis så kommer det att bli i många branscher. Och sett i perspektiv av hur det har varit är det en revolution. Värdefulla resurser i storföretagen har blivit belastningar. En försäljarkår, en transportorganisation, ett kontorsnät, en butikskedja, allt sådant som till för bara några år sedan kunde betraktas som värdefulla tillgångar har på kort tid i många företag blivit ekonomiska handikapp, framförallt genom att riskerna för kostsamma fastläsningar ökar. Det är säkrare, och många gånger billigare, att anlita frilansare och specialistföretag på inputsidan eller exempel-

vis använda franchising om man vill åstadkomma ett finmaskigt kontaktnät med kunderna. Till och med bankerna har börjat att utnyttja franchising för sina kontor.

Disintegrationen kommer ganska säkert också att gå in på områden som de flesta av oss idag betraktar som kärnverksamhet. En IBM-direktör säger att "...det skulle vara förvånande om inte det mesta av företagets IT-verksamhet var outsourcad inom loppet av tjugo år." Han drar paralleller till elektricitetens första tid när företagen inte så sällan hade egna kraftverk och generatorer.¹⁵ Andra har uppmärksammat att bl a de stora läkemedelsföretagen numera också köper en del av sin FoU, urtypen för kärnverksamhet, på marknaden.¹⁶

Den teoretiska gränsen för hur långt disintegrationen kan gå är den perfekta marknaden. Där finns inga företag med anställda överhuvudtaget. Den *praktiska* övre gränsen för disintegrationen måste vara den företagsstruktur som uppstår när vi har mycket låga transaktionskostnader, när dematerialiseringen och digitaliseringen har gått mycket långt och när marknaderna är stora och fungerar med ett minimum av ofullkomligheter och politiska regleringar. Det kommer logiskt nog att vara en företagsstruktur med väsentligt fler småföretag än idag – och med *mindre* företag allmänt sett. Enligt en studie av MIT-ekonomerna Erik Brynjolfsson och Thomas Malone har det genomsnittliga amerikanska företaget minskat i storlek sedan 1970 – och det gäller oavsett om storleken mäts i omsättning, antal anställda eller förädlingsvärde.¹⁷ De små, mindre och medelstora företagen (SME-sektorn) kommer visavi storföretagen att svara för en högre andel av förädlingsvärdet och sysselsättningen i marknadssektorn och de kommer att ha avgörande roller i den allt viktigare kreativa verksamheten på marknaden.

Storföretagssystemet en historisk parentes

Det har sagts apropå övergången mellan fabriks- och storföretagssystemet att det innebär att Adam Smiths osynliga hand ersattes med Alfred Chandlers synliga hand (syftande på Chandlers bok *The Visible Hand*¹⁸). Man kan också uttrycka det så att den fria marknadens osynliga hand som samordnare ersattes med "planekonomier" i form av stora företag och med en företagsledare, en synlig ledare, vid rodret.

Det är tankeväckande att vi genom det nya produktionssystemet tycks vara på väg tillbaka mot Adam Smiths osynliga hand som samordnare. Disintegration betyder definitionsmässigt att mer och mer av den samordning som en effektiv produktion kräver och som tidigare sköttes i ett och samma företag i en hierarkisk organisation, nu tas om hand av marknaden. Och marknaden styrs av den osynliga handen. Man kan visserligen säga att OECD-ländernas marknader fortfarande kanske inte lever upp till Adam Smiths kriterier för en väl fungerande fri marknad. Men de är på god väg. Avregleringarna under de senaste decennierna har varit många och framförallt har produkt- och finansmarknaderna blivit friare och större genom globaliseringen.

Kan det vara så att storföretagssystemet som *dominerande* produktionsordning egentligen bara har varit en 150 år lång parentes? Kan man med andra ord säga att marknaden sedan mitten av 1800-talet har varit tillbakatryckt till förmån för hierarkiska beslutssystem i stora företag och att den ordningen nu håller på att förlora sin

dominerande ställning? Ja, så är det uppenbarligen. Och det finns också andra skäl till varför marknaden håller på att vinna tillbaka förlorad terräng. För som ett komplement och en pendang till storföretagssystemet fick vi under 1900-talet en långtgående politisk inblandning i marknaderna och, än viktigare, en politiskt styrd, offentlig produktion av vård-skola-omsorg och andra tjänster. Den osynliga handen trycktes med andra ord tillbaka på flera fronter. Dels genom att merparten av marknadsproduktionen skedde i stora, vertikalt integrerade företag som ju var hierarkier, själva motsatsen till marknad. Dels genom politiskt bestämda marknadsregleringar i den anda av "anti-marknad" som man kan säga kännetecknade OECD-ländernas politik under några decennier fram till 1970-talet. Dels genom att den offentliga sektorn tog hand om en växande del av den samlade produktionen. Det som har skett under de senaste decennierna, och mest tydligt efter 1980, är att marknaden genom disintegration och avregleringar har tagit tillbaka förlorad mark i snabb takt.

Det vi inte skall glömma bort är att storföretagssystemet i första hand skall förknippas med produktionen för massmarknaderna. En arketyper för *Det gamla företaget* var industriföretaget som tillverkade hårda varor – cyklar, bilar, radioapparater etc – för ständigt växande konsumentmarknader. Men hela tiden har det funnits andra delar av produktionen som egentligen inte ändrats alls vad gäller organisationsmodellen. Ett advokatkontor 1840 och ett advokatkontor idag skiljer sig mycket lite åt. Eller mera allmänt uttryckt, ett kunskapsföretag i mitten av 1800-talet, alltså vid den tid då det vertikalt integrerade storföretaget och koncernen föddes i USA, och ett kunskapsföretag idag har stora likheter vad gäller organisation och arbetssätt. I takt med att den kunskapsbaserade produktionen svarar för en allt större del av tillväxten får vi tillbaka organisationsformer som var vanliga innan storföretagen tog över.

De parallella processerna

Det är lätt gjort att dra förhastade slutsatser. Det kommer också i det nya produktionssystemet att finnas gott om stora företag. En stor del av industriproduktionen kan, allt annat lika, bedrivas med högre effektivitet i större skala än i mindre. Skalo- och sortimentsekonomi hänger samman med att viss produktion kräver stort fast kapital och om inte det kapitalet utnyttjas för så många transaktioner som möjligt stiger styckekostnaden. Skalekonomi kan också följa som en konsekvens av lägre risk med större volym. Kreditrisker sjunker exempelvis ju fler oberoende lån som finns i portföljen och det betyder att större banker och kreditinstitut får sin finansiering billigare än mindre banker. Det är ingen tillfällighet att antalet fusioner i den finansiella sektorn, och särskilt i banksektorn, har varit många och stora under de två senaste decennierna, just under den period då de finansiella marknaderna har avreglerats och därmed gjort skalekonomin än mer betydelsefull.

I själva verket kännetecknas strukturutvecklingen i OECD-länderna efter 1980 av två parallella processer. Å ena sidan just detta, de ständigt återkommande vågorna av fusioner mellan företag i olika branscher. Det är mycket uppmärksammade skeenden. Vi duschas av information om hur det ena stora företaget efter det andra köps upp av andra stora företag i ett slags race efter marknadsdominans och kostnadsfördelar som

vi har slutat att egentligen förvånas över. Å andra sidan finns den lika ständigt pågående disintegrationen av de stora företagen. Disintegrationen kan vi däremot sällan läsa om i tidningarna eller få beskriven i andra media. Att Volvo Personvagnar för några år sedan förvärvades av Ford känner de flesta svenskar till eftersom det var en massmedial händelse av stor dignitet. Att personbiltillverkningen inom Fordkoncernen, inklusive inom Volvo Personvagnar, parallellt disintegrerar sin produktion så att mer och mer av bilens produktionsvärde köps på marknaden och mindre och mindre tillverkas i Volvos egna anläggningar, det känner de flesta av oss inte till, än mindre förstår vi vad som egentligen håller på att ske.

Den här boken vill hjälpa oss att förstå disintegrationen.

Att producera effektivt räcker inte längre som strategi

Det finns gott om litteratur i managementgenren som försöker övertyga om att den sk nya vetenskapen, bl a kvantfysiken, ger viktiga insikter om hur också organisationer fungerar.¹⁹ I korthet menar dessa författare att en organisation är ett levande väsen som lite skiljer sig från andra levande väsen, t ex biologiska organismer. Sådana system är självorganiserande. Det måste också den effektiva företagsorganisationen vara. Den måste vara adaptiv för att överleva, den måste medvetet söka information, sprida den generöst till alla, vara positiv till medbestämmande, bygga negativa feedback-system etc. Men så fungerar inte i de flesta fall företagen, i varje fall har de inte gjort det menar dessa författare. Företagen gör allt för att undvika osäkerhet. De ser på information som ett sätt att behålla auktoriteten. De är inte särskilt bra på medbestämmande. De betraktar företaget ungefär som en maskin, något som vi vid problem kan åtgärda genom att åtgärda den del som är upphovet till bekymret. Men det fungerar inte, det är budskapet, i synnerhet inte om vi vill utveckla oss vidare. Då skall man i stället söka kaos. Ur oordningen kommer det nya.

Visst, det finns något som övertygar i dessa paralleller mellan vad den nya vetenskapen säger om hur vissa organiska system fungerar och om hur företag och organisationer fungerar. Det finns onekligen en del som talar för att ett företags organisation i vissa avseenden har den levande organismens kännetecken.

Men när det är sagt kvarstår ett antal frågor. Hur kommer det sig att alla företag och företagsledare försöker skapa ordning när analogin till levande organismer snarare skulle peka mot att man skulle söka oordning? Fullföljer man tanken att det mest livskraftiga företaget skulle vara ett företag där det råder kaos, ja då kan det kännas som om man hamnar mycket långt från hur verklighetens välskötta företag ser ut. Och verkligheten ljuger sällan, den är ju präglad av vad "trial and error" ger för svar och dessa svar är i regel sanna.

En förklaring, och den som jag tror är mest relevant, är att vi inte rätt har förstått att det finns två grundläggande uppgifter i varje företag – att producera och att anpassa sig till en ständigt föränderlig omvärld. Den första, produktionen, måste präglas av ordning och reda för att vara effektiv, den senare, den kreativa verksamheten där nya produkter och tjänster tas fram, mera av kaos och oreda. I så gott som alla företag finns dessa två verksamheter i en och samma organisation. Att analytiskt separera

de två kan vara ett verktyg för att bättre förstå en del av det vi kan iaktta i verklig-
hetens företag.

Det senare blir särskilt viktigt för *Det nya företaget*. OECD-länderna befinner sig idag på en sådan utvecklingsnivå att den effektiva produktionen för varje dag som går trycks bli allt mindre betydelsefull för BNP-tillväxten. Den kreativa verksamheten i företagen blir i motsvarande grad allt viktigare. Man kan i ett företagsperspektiv uttrycka det så att det för företagen i de högt utvecklade västländerna tycks bli allt svårare att tjäna pengar på att bara producera samtidigt som det visar sig att de företag som har en förmåga att utveckla nya produkter och tjänster kan bli marknadsvinnare med hög avkastning på det kapital som används. Och marknaden förväntar sig av allt att döma att den här utvecklingen kommer att fortgå. Ett tecken på det är att aktiemarknaden sedan mycket lång tid sätter mycket låga priser på renodlat producerande företag och höga priser på utvecklingsorienterade företag med tillväxtstrategier.

Det är högst troligt att aktiemarknaden har rätt – vi kommer sannolikt att få se att förädlingsvärdet i marknadssektorn i OECD-länderna i allt högre grad genereras i tillväxtföretagen, och särskilt i de sk kunskapsbaserade företagen.

Det är inte detsamma som att säga att ny teknologi är ett måste för företagen. En ständig ström av teknologibaserade innovationer är *en* strategi för nyskapande. Den är mest uppmärksammasad – så arbetar en stor del de mest framgångsrika företagen inom IT och bioteknik – men förmodligen inte den viktigaste om vi talar om samhället i stort och om det som leder till BNP-tillväxt. Det finns i makroperspektivet åtminstone en annan strategi för att skapa konkurrenskraft genom nytänkande som ganska säkert matchar teknologisk utveckling i termer av sysselsättning och förädlingsvärde – att *organisera* verksamheten på ett kreativt sätt. Det är en viktigare strategi eftersom den berör väsentligt fler företag. För tjänsteföretagen finns för det mesta ingen annan strategi för organisk tillväxt. Det är också tankeväckande att det i den här kategorin finns några av världens mest dynamiska och spektakulära framgångsföretag. Dessa företag bygger ett överlägset effektivt nätverk där nyckeltillgångarna inte finns i patent och liknande utan i djup kunskap om hur ett nätverk byggs upp och arbetar, ofta kompletterat med kreativa sätt att engagera kunderna i nätverket. IKEA är ett svenskt exempel. Dell Computer Corporation (Dell) är ett amerikanskt exempel.

Den här iakttagelsen snuddar vid en mer djupgående frågeställning – och en pågående akademisk diskussion – om hur tillväxt skapas i samhällsekonomin. Teorin säger, förenklat uttryckt, att ett lands relativa tillväxt är en funktion av den samlade kapitalstockens relativa storlek och tillväxt och av förmågan till strukturell omvandling, allt justerat med avskrivningar på föråldrat kapital. Nyckeln till en hög relativ tillväxt kan vi i de flesta länder finna i den strukturella omvandlingen. Sköts den bättre än i andra länder är det sannolikt att den relativa tillväxten blir hög. Den strukturella omvandlingens kvalitet har i sin kärna två delkomponenter säger ekonomen Jeffrey Sachs – arbetsdelning och innovationer.²⁰ Det är naturligtvis riktigt men givet den situation som OECD-ländernas företag har idag med tillgång till globala eller åtminstone regionala marknader skulle jag i stället säga disintegration och nyskapande. Disintegration handlar i praktiken om arbetsdelning. Företagen outsourcar delar av sin verk-

samhet helt enkelt för att komma åt de effektivitetsvinster som specialisering och långa serier kan ge. Att i stället för innovationer säga nyskapande har den bakgrund vi just diskuterat. Innovationer, och förmodligen syftar Jeffery Sachs då på ny teknologi och FoU-baserade innovationer, är som sagt bara en del av den nyskapande verksamhet som leder till högre BNP-tillväxt. Det är exempelvis inte en självklarhet att ett land med stor FoU-verksamhet har en hög relativtillväxt.

Marknadssektorns relativa tillväxt i ett högt utvecklat västland kan av allt att döma inte förklaras med att grundforskningen och, viktigare, utvecklingsverksamheten i landets företag är mera omfattande relativt sett än i andra länder.²¹ Det är uppenbart, och givetvis inte särskilt förvånande, att orsakssambanden är mera komplicerade. Ändå tycks det som om den politik som har förts – och förs – i många länder har utgått från att en hög FoU-intensitet kommer att borga för hög tillväxt. Det tycks som om politikerna har trott att FoU-investeringar i de stora företagen rutinmässigt transformeras till konkurrenskraftiga innovationer och tillväxt. "Entreprenören har ersatts av statliga FoU-satsningar", som Gunnar Eliasson uttrycker saken.²²

För att sammanfatta. För OECD-länderna minskar produktionen i relativ betydelse, det gäller både för företagens förmåga att tjäna pengar och samhällsekonomin förmåga att generera tillväxt, samtidigt som företagens kreativa verksamhet, nyskapandet i vid mening, blir allt mera viktig för det enskilda företags konkurrenskraft och därmed för landets relativa förädlingsvärdetillväxt. Det får konsekvenser på en mängd plan i företagen – för strategi, lokalisering (kreativ verksamhet har en tendens att klustra och det betyder att valet av lokalisering blir ett strategiskt viktigt beslut och med färre frihetsgrader), management (en författare har föreslagit att VDs roll i framtidens kunskapsföretag är att vara "equilibrium buster", en som hela tiden skapar kaos), organisation, livslängd (engångsföretag blir allt vanligare i många branscher) etc.

De yttre tecknen på att något nytt är på gång

En av de realiteter som vi kan förknippa med det nya produktionssystemet är således att producera effektivare än konkurrenterna inte längre räcker som strategi för många företag. Eller uttryckt lite mera utförligt. Den klassiska produktionsorienterade framgångsstrategin att försöka få högre marknadsandel, helst högst av alla, att etablera en lågkostnadsfilosofi, att integrera vertikalt för att hitta kompletterande affärer och distributionskanaler, att fortsätta att fusionera för att maximalt utnyttja skal- eller sortimentsekonomi, kort sagt att bete sig som de flesta stora företag gör, ja det är ganska säkert inte idag en *tillräcklig* strategi för att försäkra sig om en marknadsmässig avkastning på kapitalet.

Det finns en hel del andra sakförhållanden som också kan förknippas med det nya produktionssystemet.

Entreprenörens renässans är en av dessa realiteter. Det kan idag tyckas som om det är att slå in en öppen dörr att tala om entreprenörens renässans. Alla vet att entreprenörer är viktiga. De sitter på piedestal i samhällsdebatten. Men så har det varit bara un-

der på sin höjd ett par decennier, åtminstone om vi talar om Europa. Under en stor del av 1900-talet var entreprenören en föga uppmärksammasad, nästan osynlig, företeelse. Entreprenören var, så ansåg de flesta, en figur som hörde gamla tider till och som inte hade särskilt mycket att göra med ett modernt industrisamhälle. Storföretag hade inte bara i växande grad hand om produktionen, de skötte också den kreativa och entreprenöriella verksamheten. "Den svenska nationen...vande sig efter hand av med att se ett tillflöde av nya entreprenörer som något naturligt" skriver ekonom-historikern Jan Glete.²³ Det gällde inte bara Sverige. Det här var en uppfattning som fanns i många länder – och också bland ekonomer. Och det var en utveckling som hade pågått under lång tid. Werner Sombart, en av det tidiga 1900-talets mest lästa ekonomer, uttryckte redan i början av 1900-talet rädsla för att entreprenören inklusive "den kapitalistiska mentaliteten" höll på att försvinna i takt med att de stora företagen och koncernerna fick en alltmer dominerande roll på marknaden. Lite senare, under 1930-talet, uttryckte Joseph Schumpeter samma oro. I den rationella, storföretagsdominerade värld som Schumpeter såg framför sig var utrymmet för den fria entreprenören ringa.²⁴

Entreprenören var således under storföretagssystemets storhetstid hänvisad till – på sin höjd – en andraplansroll. Det vi nu vet är att entreprenören är pånyttfödd.

Småföretagets renässans är på två sätt en parallell till entreprenörens renässans. Det gäller för det första småföretagets plats i det politiska medvetandet. Det är inte särskilt många år sedan som politikerna i Sverige betraktade det lilla företaget med genuint ointresse. Och vi kan utgå från att det i varierande grad var ungefär på samma sätt i de flesta andra OECD-länder – och särskilt under de två gyllene decennierna omedelbart efter andra världskriget. Visst, det lilla företaget gav levebröd åt ett ganska stort antal människor men det hade knappast sådan betydelse för samhällsekonomin att det fanns anledning för de politiska partierna att ägna det mer än en förströdd, artig uppmärksamhet. För vissa partier med vänsteranknytning, och det innefattar den svenska socialdemokratin, var småföretagaren närmast en loppa i den blanka pälsen som påfallande ofta tycktes ägna sig åt skattesmiteri och småfiffel. Den bilden är mindre hårdragen än vad man idag skulle kunna förledas tro.

Det andra är att småföretagen också har fått en roll i den tekniska utvecklingen. Nathan Rosenberg har gjort oss uppmärksamma på att före andra världskriget var det mer eller mindre otänkbart att ett litet, fristående företag skulle kunna ha ansvaret för hela kedjan från avancerad teknisk utveckling till marknad och kommersialisering, sådant skedde uteslutande i de stora företagen. Det har kommit att ändras. "A distinctive feature of the post World War II period in America is that small firms have become increasingly prominent in the commercialization of sophisticated new technologies", påpekar Rosenberg.²⁵ Det kanske till och med är så att det lilla företaget har konkurrensfördelar visavi det stora företaget när vi talar om teknisk utveckling. Oliver Williamson, en annan känd amerikansk ekonom, förde i mitten av 1970-talet fram tanken att man skulle försöka uppnå en arbetsfördelning så att det lilla företaget skulle specialisera sig på de första stegen i utvecklingsprocessen, medan de stora företagen skulle ta hand om de senare, mer kostsamma stegen mot marknaden. Länken

mellan de två skulle vara att det stora företaget köpte upp det lilla utvecklingsföretaget och integrerade det i den större organisationen.

Faktum är att den utvecklingen har vi sett förverkligas på sina håll. Många stora IT-företag – t ex Microsoft och Cisco – har köpt upp mängder av små företag med en åtråvärd teknologi. Det har blivit en strategi särskilt vad gäller produktområden och teknologier som ligger en bit vid sidan av företagets mittfåra, det som har kallats ”disruptive technologies”. Det tycks som om utvecklingen av ”disruptive technologies”, och den kan vara nödvändig för att ett företag skall kunna behålla sin konkurrensposition, inte kan ledas efter samma regelbok som vidareutvecklingen av den traditionella teknologin.²⁶

Det är, sammanfattningsvis, med full säkerhet som vi kan konstatera att det lilla företaget i olika tappningar kommer att spela en viktig, och allt viktigare, roll i det nya produktionssystemet. Jämfört med hur det var före 1980 kan man verkligen tala om en pånyttfödelse.

Det ägda realkapitalets minskande betydelse är ytterligare en realitet. Med realkapital menas då byggnader, maskiner etc, det som Tage Erlander i sin ungdom i en signerad artikel i Svensk Uppslagsbok talade om som ”den sparade arbetskraften”. Att realkapitalet får minskad betydelse kan verka som en märklig ståndpunkt. Vi behöver inte titta oss runt särskilt mycket för att förstå att också dagens företag måste ha tillgång till moderna byggnader och utrustning och annat liknande fast kapital. Så är det givetvis. Men det behöver inte *ägas* av företaget – det är inte ens i många fall ekonomiskt önskvärt. Det beror på, det har vi redan antytt, att fasta tillgångar i balansräkningen för många företag höjer risken avsevärt, det gäller framför allt för företag som tillverkar produkter där den tekniska utvecklingen går fort och modellbytena kommer tätt. Det är ingen tillfällighet att ett företag som Cisco, världens största tillverkare av nätverksutrustning för Internet, har som strategi att inte äga fasta produktionsanläggningar. ”Don’t own anything unless it’s your core-competence”, som det har uttryckts.²⁷

Det är för övrigt högst sannolikt att en helt annan typ av förvärv, förvärv av andra företag, kommer att betraktas på samma sätt. Det köpande företaget får inte bara tillgång till det man sökt genom fusionen, kanske en större marknad, utan i normalfallet också en massa fasta tillgångar som måste konsolideras i det nya företags balansräkning. Det är lätt att föreställa sig att en del av detta realkapital kan bli en hämsko som höjer risken för företaget. Det är troligt att höjd risk av just dessa skäl i framtiden kan verka återhållande på fusionsintensiteten i vissa branscher.

Kapitalägandets ställning försvagas. Det finansiella kapitalet, och i synnerhet riskkapitalet, var en gång i tiden en verklig bristvara – och det var själva förutsättningen för företagande. Det var rimligt, och ett ekonomiskt rationellt beteende som bl a Axel Leijonhufvud har visat²⁸, att kapitalet, eller snarare kapitalisten, fick det residuala kontraktet, det vill säga rätten att leda företaget, rätten att göra vad han ville med det överskott som kvarstod när alla åtaganden gentemot anställda, leverantörer och andra hade fullgjorts (residualen) – och rätten att sälja detta knippe rättigheter, kort sagt av-

yttra företaget. Kapitalägandets rättigheter institutionaliserades i bl a västlänernas aktiebolagslagstiftning.

Det har också bokstavligen talat institutionaliserats i oss människor. Kapitalägandets prerogativ, att kapitalägaren skall ha rätten till det residuala kontraktet i alla sina tre delar, betraktar vi som näst intill av Gud givet, en ordning som egentligen inte kan eller får ifrågasättas. Men den har onekligen denna historiska bakgrund.

Den som i industrialismens barndom kunde ställa upp med det kapital som erfordrades, den som kunde bära den finansiella bördan och risken under uppbyggnadskedet i ett företag innan intäkterna började komma in, han satt på Nyckeltillgången. Det var logiskt och rationellt att kapitalägaren också fick bestämmanderätten och att företaget blev en av honom ägd tillgång som han, inom de gränser som lagar och praxis satte upp, kunde göra vad han ville med.

Tiderna har förändrats. För konkurrensförmågan hos OECD-ländernas företag idag har det finansiella kapitalet fått mindre betydelse. Det viktigaste skälet är att det finns gott om finansiellt kapital, inklusive ett stort utbud av riskkapital i olika former. Det är en förhållandevis ny situation. För tjugo år sedan var det i Sverige svårt för ett mindre, välskött företag att överhuvudtaget kunna genomföra en emission – och det var i praktiken omöjligt att hitta den typ av intelligent riskkapital som dagens venture-capitalbolag ställer upp med. Det är den ena förändringen som gjort kapitalägaren mindre betydelsefull.

Den andra är att kunskap och kompetens steg för steg har tagit över och blivit den nya tidens Nyckeltillgång. Man kan förstås hävda att mänsklig kompetens i alla tider har bestämt maskinernas och arbetarnas produktivitet och som Gunnar Eliasson tycka att det är en "...intellektuell, akademisk lapsus av stort format att maskinparken, inte mänsklig kompetens, fått representera det industriella framåtskridandet".²⁹ Men inte desto mindre fanns det under 1700- och 1800-talen, ja långt fram på 1900-talet, i de flesta västländer gott om arbetskraft och ont om kapital och i en sådan värld blir det som vi sagt naturligt att kapitalet får en särställning. Lika naturligt är det i 2000-talets värld där den kompetenta arbetskraften är en bristresurs och en nyckeltillgång, att det sker en överflyttning av makt över företaget från kapitalet till kompetensen. Kapitalägandets prerogativ är idag en anakronism.

Att kapitalägandets särställning är en anakronism skall inte tolkas så att ägandet inte skall ha rätten att leda, rätten till avkastningen och rätten att överlåta företaget till andra. Självfallet skall det vara så. Det frågan gäller är *vem* som skall vara ägare. Är det t ex en självklarhet att fondkapitalet, som ju i praktiken i de flesta fall i dag inte har någon knapp resurs eller kompetens att erbjuda företaget, skall vara "fulla" ägare, alltså ha det residuala kontraktet i alla sina tre delar? Är det inte väsentligt mera rimligt, och ganska säkert mera ekonomiskt rationellt, att det är de som äger de nyckeltillgångar som företaget behöver som också skall vara ägare? Är det inte de som kan tillföra företaget en väsentlig resurs oavsett om det är kapital, människor med kunskap och erfarenheter, attraktiva patent eller forskningsresultat eller vad som helst annat, är det inte de som disponerar dessa nyckeltillgångar som också bör vara ägare?

Kunderna blir allt viktigare medaktörer i produktionen. Någon har sagt: "In Henry

Ford's days, Ford made the car and the customer paid for it. In Michael Dell's day, the customer pays for the computer and then Dell makes it." Det är en aforistisk, tillspetsad formulering som blyxtbelyser en intressant aspekt på skillnaderna mellan gårdagens produktionssystem och dagens. Och i synnerhet sätter det fingret på en av de tydligastekännetecknen hos *Det nya företaget* – att det påfallande ofta engagerar kunderna som deltagare i produktionsprocessen. Köper man datorer hos Dell gör man det egna arbetsrummet (eller var man nu har sin gamla dator) till en slags affärslokal. Man kopplar upp sig till Dells hemsida, informerar sig om alternativen, granskar vad olika konfigurationer kostar och bestämmer sig slutligen. Det är mest en tidsfråga innan vi kommer att göra exakt på samma sätt när vi köper bil, möjligen med det tillägget att vi innan beslutet tas har gjort en sväng förbi en bilhandlare för att se hur bilen vi tänkt köpa ser ut i verkligheten och hur modellen "känns". Och i en mängd branscher kan vi se samma mönster av ökad kundmedverkan.

Någon kan förstås invända att kundmedverkan inte är något nytt. Vi har länge monterat IKEAs möbler hemma i vardagsrummet. Och självbetjäning i butik har funnits med i decennier och är lätt att förklara som en ekonomiskt rationell ordning som dessutom ger kunderna lägre priser och andra mervärden. Det vi talar om här är emellertid något som går djupare in i hur det nya produktionssystemet fungerar. Det tycks som om kunderna på ett nytt sätt har engagerats i själva den grundläggande affärsprocessen – och att det gäller för företag långt utanför detaljhandelsledet. Det är det ena.

Det andra är att den värdeskapande processen inte längre tycks se ut på samma sätt som i det gamla industriföretaget med en sekventiell kedja som börjar med inköp av råvaror och halvfabrikat och slutar med marknadsföring och försäljning och med tillverkningen däremellan, den klassiska värdekedjan. Den finns naturligtvis kvar i många branscher och särskilt i tillverkande företag som är tunga i fast kapital, tex skogsindustrin och andra processindustrier. Men för en växande mängd andra företag – och särskilt för företag som är utsatta för snabba teknologibyen och modeväxlingar – förefaller det som om värdekedjan inte på ett bra sätt beskriver hur det i realiteten ser ut. Utveckling, tillverkning och försäljning tycks lite förenklat sagt i stället ske mer eller mindre samtidigt. Företag som Ericsson och Nokia arbetar på det sättet, överhuvudtaget alla TIME-företag, alltså företag inom Teknologi, Information, Media och Underhållning (Entertainment). Men också företag i traditionella branscher som textil och konfektion, möbler, glasögon och andra där färg och design är konkurrensmedel. Överhuvudtaget slår det en vid en smula eftertanke att merparten av marknadssektorns producerande företag knappast längre följer värdekedjans ordnade logik.

Vi kommer att mer och mer betrakta företaget som ett nätverk. Det finns två sätt att se på företaget. Det första är det inåtriktade. Perspektivet är företagets *inre* liv – hur många anställda det finns, hur stor omsättningen eller exportandelen är, hur det är organiserat, hur lönerna sätts, hur budgetarbetet går till etc. Det är det vanliga sättet att ange vad ett företag är. Det är i själva verket det vi i nio fall av tio menar med företag. Det andra sättet är det utåtriktade. Perspektivet är företagets relationer utåt, mot *nätverket*. Det är viktigt att vi inser att företaget kan ses på båda sätten. Det ena sättet,

företaget som en organisation, utesluter inte det andra, företaget som ett nätverk.

Vi kan vara säkra på att i det nya produktionssystemet kommer det utåtriktade perspektivet att bli det viktiga. I själva verket har den utvecklingen varit på gång under lång tid. Det syns särskilt tydligt när man granskar hur en företagsledning arbetar.

Det är inte mer än några decennier sedan de stora välskötta företagen hade betydande stabsresurser som arbetade med det som kallades långtidsplanering. Hans Werthén, legendarisk företagsledare under 1970- och 1980-talen, berättar från den tid han var produktionsdirektör på Ericsson under 1960-talet att företaget då hade två planeringscykler, dels en långtidsplan över fem år, dels en detaljplan över 18 månader. Och det dessa staber producerade var inte bara promemorior för promemoriornas skull utan beslutsunderlag som styrelse och ledning ställde sig bakom och som i nästa steg låg till grund för de mer operativa besluten under planeringsperioden.

En sådan ordning skulle i dagens högteknologiska storföretag närmast te sig som ett skämt. Managementperspektivet har på några decennier förskjutits markant från ett fokus på företagets inre förhållanden till ett fokus på omvärlden i allmänhet och det egna nätverket i synnerhet. Den trenden kommer ganska säkert att förstärkas ytterligare. Det avgörande skälet är att riskerna och osäkerheten i företagandet ökar.

Riskerna ökar i det nya produktionssystemet. Det kan diskuteras vad vi menar med risk men det är skäligt att i den här diskussionen koppla risken till företagandet. Ökad risk betyder att fluktuationerna i vinst och avkastning ökar, att osäkerheten kring de investeringar som görs blir större, att det blir svårare att förutse hur stor arbetsstyrka som behövs etc, allt relaterat till hur det såg ut i det gamla produktionssystemet.

Man kan säga att det för ett företag finns tre källor till risker. Den första är systemrisken, den risk som följer med att omvärlden är oförutsägbar. Den risken går inte att räkna på och kalkylera, och därmed kan den inte försäkras bort (vilket är förklaringen till att systemriskernas konsekvenser måste samhället och skattebetalarna för det mesta ta hand om). Den berör också definitionsmässigt hela system som t ex kan vara en viss bransch eller ett visst land, ibland, som med händelserna den 11 september 2001, mer eller mindre hela världen. Det ligger i sakens natur att systemrisken kan ett företag inte göra mycket åt.

Den andra risken är den som följer med bristande kunskap om, och förmåga att planera för, det som faktiskt kan förutses i omvärlden, alltså att företaget inte förstår vad som kan hända och därmed inte är förberett för det. Den tredje källan hänger samman med ofullkomliga kontrakt. Alla företag har en portfölj av kontrakt med leverantörer, anställda, konsulter, finansörer etc och sannolikheten är hög att det där finns källor till risk. Förklaringen är att det är mer eller mindre omöjligt att skriva ett kontrakt där alla eventualiteter i en allt mera turbulent värld täcks in.

Både den andra och tredje risken har ökat i det nya produktionssystemet. Det följer av att omvärlden har blivit mera komplex och svåröverblickbar och, som vi sett, av att en ständig ström av nya produkter och kreativa organisationsupplägg har blivit en strategi som allt fler företag måste följa för att behålla sin konkurrensförmåga. Att företagen i allt högre grad samarbetar med andra på marknaden i stället för att ha egna resurser i företaget betyder också att antalet komplicerade kontrakt ökar, det höjer ris-

ken. En metod att möta den högre risken är att skriva än mer fullständiga kontraktstexter (vilket ofta är en återvändsgränd). En annan är det oskrivna kontraktet. Det är ingen slump att allt fler samarbetsrelationer i företagsnätverken är informella och baserade på vad vi skulle kunna kalla ömsesidigt förtroende.

Det finns också en annan riskhöjande omständighet i *Det nya företaget*. Vi vet att kunskap och kompetens är den produktionsfaktor som mer än andra bestämmer konkurrenskraften i det nya produktionssystemet. Men vi vet också att variationerna i produktivitet mellan kompetensbärarna, mellan en människa och en annan människa, är oändligt mycket större än variationerna i produktivitet mellan en maskin och en annan maskin. Denna omständighet kommer att, allt annat lika, ge ökad risk i *Det nya företaget* om jämförelsen görs med *Det gamla företaget*.³⁰

Vad är det för ekonomiska realiteter som en högre risk kommer att leda till, vad är det för slags samhälle som följer av att marknadssektorns aktörer kommer att utsättas för högre risk? Ja, det är inte så lätt att beskriva på ett lättfattligt sätt. Men kanske skulle man kunna se på det gamla produktionssystemet som bonden som varje år förbereder sin mark, sår och så småningom skördar. Det finns onekligen vissa risker. Det kan bli torkår eller tvärtom för mycket regn, det kan bli insektsangrepp och det kan bli besvärliga förhållanden under den känsliga skördetiden. Men på det hela taget har bonden lärt sig att leva med dessa risker.

Det nya företaget kan mer liknas med fiskaren – eller i sina extrema former med guldgrävaren (som t ex för ett företag inom bioteknik som arbetar med ett nytt läkemedel i tidiga faser). Fiskaren ger sig ut på sina fångstresor och han vet egentligen inte vad och hur mycket han kommer hem med. Ibland ”går det till” och fångsten blir mycket stor, ibland blir det fångster så små att inte ens de fasta kostnaderna täcks, någon enstaka gång blir det ingen fångst alls.

Om det vi hittills diskuterat – allt från entreprenörens renässans till ökade risker – kan kallas realiteter eftersom vi redan kan se att det är just det som håller på att förverkligas, finns det också ett antal myter som kan förknippas med det nya produktionssystemet.

Det virtuella företaget är en av dessa myter. Med det virtuella företaget menas ett företag som egentligen inte, utöver entreprenören, har någon egen substans, det köper allt på marknaden. Det finns men finns ändå inte.

Det virtuella företaget är ett barn av sin tid. När den moderna informationsteknologin och digitaliseringen introducerades på allvar under det tidiga 1980-talet, ungefär samtidigt som marknaderna avreglerades, och man kunde förutse dramatiskt sänkta transaktions- och informationskostnader och ökad konkurrens blev det logiskt att också förutse dramatiska strukturförändringar i marknadssektorn – och i sin yttersta konsekvens det virtuella företaget.

En smula eftertanke gör klart att det virtuella företaget är en teoretisk konstruktion utan egentliga förutsättningar att klara sig på marknaden. För konsekvensen av att allt köps på marknaden är att det saknas egna nyckeltillgångar (utöver entreprenören och hans affärsidé) och inget företag kan överleva utan att det finns kompetens och andra resurser i företaget som inte konkurrenterna kommer åt eller lätt kan kopiera. Eller

uttryckt på annat sätt. Ett företag kan inte förlita sig till att handla upp all konkurrenskraft på marknaden.

Man kan se på det virtuella företaget som *Det nya företaget* i sin extrem – så extrem att den bara finns i teorin.

”*The death of distance*” är en annan myt som då och då dyker upp i litteraturen och som tycks betyda att i det högteknologiska samhället finns inga avstånd eftersom informationen digitaliserats och kan överföras till mycket låga kostnader, dessutom förstärkt av att i det moderna samhället är produkterna dematerialiserade, man flyttar inte fysisk massa utan kunskap och kompetens.

Att det ser ut på det sättet kan ingen ifrågasätta. Men det är inte digitalisering och dematerialisering som skapar konkurrenskraft. Den skapas i det avancerade kunskapssamhället av människor i nära samverkan med varandra. Och det som fordras är ofta *geografisk* närhet, att man lätt kan träffas person till person. Forskningen kring hur framgångsrik teknologisk utveckling bedrivs visar exempelvis att också de informella kontakterna, över en lunch eller på golfbanan, är viktiga. Det praktiska beviset för att ”the death of distance” mest är en klyscha är att de kunskapsintensiva företagen har tydliga tendenser till att klustra. Silicon Valley för högteknologisk utveckling och de italienska industriella distrikten för utveckling av produkter där färg och form är viktiga, är konkreta exempel på att geografisk närhet går hand i hand med dagens frontlinjeföretag. ”Knowledge business is local business” för att använda en i sammanhanget mycket mera relevant klyscha.

Bokens syfte

Den lite impressionistiska bild av det nya produktionssystemet som jag nu har målat kan leda till fel slutsats. Verkligheten är inte så ostrukturerad som den kan verka när man med bred pensel skisserar ett skeende. Det är bokens syfte att ge struktur åt skeendet. Mera precist finns det tre syften med boken.

Det första syftet är att ge läsaren en *beskrivning* av vilken företagsstruktur som vi kan förvänta oss i framtidens högt utvecklade västländer. Vi kommer, som jag redan varit inne på, att få se att det lilla företags plats i det nya produktionssystemet blir större. Det följer – definitionsmässigt – av de stora företagens disintegration. Men vi kommer också ganska säkert att få se mera av företag i former som vi inte ännu riktigt vant oss vid. Engångsföretaget kan vara ett exempel, detta att man bildar ett företag för ett visst avgränsat uppdrag, t ex för att producera en spelfilm, för att sedan likvidera företaget. Engångsföretag är redan idag mera vanliga än vad vi i förstone tror, det gäller inte minst i just skapande produktion som på film-, teater-, video- och musikområdena. Och de kommer av allt att döma att bli än mera vanliga eftersom den typen av företag kan ha vissa ekonomiska och riskmässiga fördelar. Det finns till och med de som tror att ”All Business Will Be Like Show Business” (vilket inte jag gör).³¹

Forskningsbolaget, ett måttligt stort företag som uteslutande arbetar med forskning och utveckling i tidiga faser och utan ambitioner att själva kommersialisera sina rön, kan vara ett annat exempel på företag som knappast existerade före 1980, i varje fall

inte i den omfattning som de nu gör på läkemedels- och bioteknikområdena. Nätverksföretaget är ett tredje exempel. Dess nyckeltillgångar finns inte som hos engångsföretaget i kreativa och konstnärliga människors hjärnor eller som hos forskningsbolaget i unikt teknologiskt kunnande utan i en överlägsen kunskap om hur ett visst nätverk skall ordnas för att fungera effektivt. IKEA kan vara en arketyper för ett framgångsrikt nätverksföretag.

Den beskrivande delen sammanfattas i bokens slutkapitel, kapitel 13. Det är troligt, det är den bild som tonar fram, att vi kommer att få se tre typer av producerande storföretag. Det första är produktspecialisten. De mest kända företagen i den kategorin har sina nyckeltillgångar förknippade med en viss teknologibaserad produkt eller produktfamilj. Mobiltelefonstillverkare som Nokia och Motorola är produktföretag. Den andra är produktions- och nätverksspecialisten där nyckeltillgångarna finns i produktions- och processkunnandet och, som vi just antytt i exemplet IKEA, i företagets nätverksskunnande och i de stödfunktioner som nätverket behöver. Den tredje typen är kompetensspecialisten. De stora internationella konsult- och revisionsföretagen är kanske det mest tydliga exemplet. Och dessa stora företag kommer i komplicerade nätverk att samverka med åtminstone fyra typer av små företag – tillväxtföretaget, skapandeföretaget (t ex ett forskningsbolag), kompetens- och tjänsteföretaget och givetvis det traditionella småföretaget, levebrödsföretaget.

En sak måste betonas. Det är bara *konturerna* av framtidens företagsstruktur som vi kan uttala oss om med viss säkerhet. Hur det verkligen kommer att se ut när det nya produktionssystemet om några decennier har lämnat storföretagssystemet bakom sig vet vi mycket lite om. Historiska skeenden där ett produktionssystem ersätts med ett annat tar, åtminstone att döma av hur det har varit i tidigare skiften, lång tid på sig. Det blir förmodligen på samma sätt denna gång helt enkelt eftersom ett nytt produktionssystem inte bara berör fysiska resurser i meningen företag och organisationer och formella institutioner i meningen lagar och andra regelsystem, utan också människors förhållningssätt, ja till och med värderingar. Låt oss säga att vi har facit i hand tidigast år 2020. Fram till dess måste beskrivningen ses som tentativ, låt vara grundad på det dagens forskning säger, på praktisk erfarenhet och på ett grand av författarens fantasi och kreativa skapande.

Det skall tilläggas att beskrivningen avser en idag högt utvecklat västekonomi av typ Sverige eller ett annat OECD-land.

Det andra syftet är det analytiska, att hjälpa läsaren att *förstå* vilka krafter det är som leder till denna strukturförändring, framförallt att förstå varför storföretagssystemet är utsatt för mycket starka disintegrerande krafter, så starka att det blir rätt och rimligt att tala om det exploderande storföretaget. Kapitlen 3, 4 och 5 innehåller den analysen. Det visar sig att en viktig orsak till disintegrationen är de radikalt sänkta transaktionskostnader som kännetecknat 1980- och 1990-talen, bl a till följd av ökad IT-användning.

Men sänkta transaktionskostnader är inte den enda förklaringen. Tre andra förhållanden har också bidragit till att marknaden i alla OECD-länder under de senaste två decennierna har fått ökat utrymme på storföretagens bekostnad. För det första har vi fått en förskjutning mot mer av tjänste- och kunskapsbaserad produktion som, allt

annat lika, lämpar sig bättre för mindre företag. För det andra har det bedrivits en politik som lett till ökad konkurrens på marknaden. Under perioden 1975–85 togs en mängd politiska beslut, både på nationell och överstatlig nivå, som i praktiken inte bara fick marknaderna att fungera bättre utan också gjorde dem större och tjockare. Avregleringarna på de finansiella marknaderna inklusive valutamarknaderna kan vara det konkreta exemplet. För det tredje har ett antal makroekonomiska chocker drabbat OECD-ländernas ekonomier efter 1980, mest tydligt under lågkonjunkturåren i början av 1990-talet då företagskollektivet i många länder faktiskt hade negativ avkastning, kort sagt inte tjänade några pengar överhuvudtaget.

Den slutsats som kommer att redovisas är att dessa fyra omständigheter – sänkta transaktionskostnader, mer tjänste- och kunskapsbaserad produktion, intensifierad konkurrens på större marknader och makroekonomiska chocker – mer än något annat har format förutsättningarna för den utbredda disintegration som kan förknippas med 1980- och 1990-talen. Företagen i OECD-länderna tvingades helt enkelt att sänka sina kostnader och bättre kontrollera sina risker. För företagen, och särskilt för storföretagen, blev i det läget den mest effektiva strategin att disintegrera delar av produktionen.

Det tredje syftet med boken är närmast filosofiskt, att diskutera den grundläggande frågan vad ett företag egentligen är. Den diskussionen finns i bokens två inledande kapitel.

Vad är egentligen ett företag?

Detta tredje syfte har en enkel förklaring. Det visar sig att vill man i grunden förstå ett så djupgående skeende som framväxten av ett nytt produktionssystem, ja då tvingas man in i mycket basala frågeställningar kring företagets natur och vad ett företag i realiteten är. Man kan också uttrycka det så att det blir nödvändigt med en *exer-cis* i begrepp.

Det kan tyckas märkligt att det skall behövas en begreppsgenomgång av något så ekonomiskt fundamentalt som vad vi menar med företag. Det borde vid det här laget stå i inledningen till varje kursbok i mikroekonomi. Men så är det inte (om vi bortser från mer alldagliga beskrivningar). Den akademiska litteraturen på området är i själva verket förvånansvärt innehållslös vilket bl a Harold Demsetz har påpekat.³² Det beror förmodligen på att man har betraktat frågan om vad ett företag är som så trivial att den inte har ansetts värd någon akademisk uppmärksamhet.

Begreppsprecisering är således ett av två delsyften med det avsnitt som inleder boken. Begreppsdiskussionen finns i kapitel 1. Det andra delsyftet är att presentera ett sätt att se på företaget som kan användas i analysen. Man kan också, lite mera prentiöst, säga att jag bygger en modell av företaget (kapitel 2). Företaget betraktas som en portfölj av tillgångar där vissa tillgångar i praktiken sett i ägarperspektiv är odelbara och illikvida, så starkt integrerade med företaget att de inte kan skiljas ut för t ex en försäljning, de kan bara avyttras genom att hela företaget avyttras. Andra tillgångar är på ett helt annat sätt mistliga och likvida. Att se på företaget som en portfölj av tillgångar hjälper oss att förstå disintegrationen. Det hjälper oss också att definiera be-

greppet nyckeltillgång, ett begrepp som är centralt i strukturdiskussionen (kapitel 6–13).

Värderingar och perspektiv

Det är rimligt när vi talar om en bok om ekonomi och samhälle att läsaren blir informerad om författarens bakgrund, om hans erfarenheter, värderingar och perspektiv. Det blir speciellt viktigt att tala om vad författaren står för när han går utanför gränsen för det vetenskapligt bekräftade. Och det steget tas då och då i boken. Jag försöker visserligen efter bästa förmåga gifta ihop det vi faktiskt vet (från t ex empirisk forskning), med det jag själv kan eller har erfarenheter av. Men det vore fel att inte medge att det finns partier i den här boken som i delar är spekulativa. Det gäller i synnerhet kapitel 7–13.

Vad kan man då säga? Ja, å ena sidan att jag är direktörmässig ut i fingerspetsarna i min tro på marknadsekonomin. Det speglar, förutom en akademisk utbildning och forskningsfostran med tonvikt på ekonomi, en lång erfarenhet som företagsledare. Just kombinationen av teoretisk kunskap och praktisk tillämpning blir inte bara ett kraftfullt verktyg för den som vill förstå och påverka skeendet i ett företag eller i samhället. Det sätter också djupa spår i personligheten. Var jag som student inte helt övertygad om marknadsekonomins och kapitalismens överlägsenhet så blev jag det garanterat när jag själv i chefsposition var en av dess aktörer. Eller rättare sagt – jag insåg att det perfekta systemet inte fanns. Jag är således när det här skrivs starkt övertygad om att marknadsekonomin är långt överlägsen alla andra kända modeller för att ordna produktion och resursfördelning och för att skapa tillväxt. Det nya produktionssystemet, som ju ger väsentligt större utrymme åt marknadsekonomin, blir mot den bakgrunden för mig ett steg i rätt riktning, ett framåtskridande i ordets mest genuina betydelse.

Å andra sidan är jag långt mera övertygad om *politikens* grundläggande betydelse för marknadsekonomin och företagen än vad möjligen flertalet av mina direktörskollegor är. Den ståndpunkten är ganska säkert påverkad av ett antal år i kanslihuset och den insikt om vad politik kan uträtta som man då får. Men inte bara det. Den är också påverkad av vad Ronald Coase, Paul Romer och andra ekonomer med djup förståelse för sambandet mellan ekonomi och politik har lärt ut.³³ Politiken måste få en renässans i det moderna samhället. Det är något grundläggande fel när som idag många människor, inklusive många i näringslivet, betraktar politiken som en inte särskilt viktig aktivitet i samhället. För en smula eftertanke gör klart att ingenting kan vara mera centralt för företagen, och i sista hand för den enskilda människans inkomster och välfärd, än politiken.

Att det är politiken som gör skillnaden i relativ tillväxt och välfärd kan åskådliggöras på många sätt. Argentina, Tjeckoslovakien och Uruguay hörde till världens rikaste länder 1930. Det gör de inte i dag. Det finns naturligtvis olika orsaker till kräftgången men det är knappast i första hand ekonomiska skäl, t ex brist på arbetskraft och naturresurser, som ger den bästa förklaringen. Det är i stället politiska omständigheter och missgrepp som gjort att man jämfört med andra rika länder haft en svag tillväxt.

På samma sätt som det är politiska omständigheter, framförallt ideologiskt betingade trögheter, som gjort att Sverige efter 1970 har förlorat i tillväxt och köpkraft visavi andra OECD-länder.

Men vad är då en tillväxtbefrämjande politik i ett högt utvecklat västland? Ja, det är tankeväckande att ett lands infrastruktur – kvaliteten på vägar, järnvägar, flygförbindelser, telekommunikationer etc – knappast längre är en nyckel till hög relativtillväxt.³⁴ Lika lite som landets relativa satsning på FoU av allt att döma är det³⁵ – eller för den delen en s k ”väl fungerande arbetsmarknad”.³⁶ Det är inte sådana faktorer som idag bestämmer om ett visst land skall ha en framträdande plats i OECD-ländernas tillväxtjämförelser eller om landet skall klättra uppåt i rangordning. Det krävs något *därutöver*. Nyckelordet framför alla andra är förtroende, beslutsfattarnas förtroende för politiken i landet. Det visste t ex redan Keynes. ”The state of confidence is a matter to which practical men always pay the closest and most anxious interest”, skriver han.³⁷

Det måste, kort sagt, återigen bli fint att vara politiker bl a eftersom marknadsekonomin behöver politik för att kunna arbeta effektivt. Och politik måste till för att korrigera det marknadsekonomin är dålig på – att fördela produktionsresultatet på ett rättvisat sätt. Till det kan läggas att det nya produktionssystemet ställer politiken inför en ny typ av utmaningar. Det är naivt att tro att inte varje produktionssystem har sin politik.

Det nya företags samhälle

Det exploderande storföretaget är titeln på den första delen av ett bokprojekt i två delar. Det vi hittills har diskuterat har, för att göra en kort sammanfattning, handlat om de djupgående förändringar av marknadssektorns struktur och arbetssätt som vi vet är på gång sedan ett par decennier, så djupgående att det enligt min mening kommer att leda till ett helt nytt produktionssystem, en ersättning för storföretagssystemet som i sin nuvarande form är tydligt på utgång.

Det nya företags samhälle är titeln på bokprojektets andra del (som kommer att publiceras inom kort). Den handlar om det vi just diskuterade, om vilka utmaningar som det nya produktionssystemet ställer upp för politiken. För det är uppenbart att den välfärdsstatsorienterade politik som dominerat OECD-länderna efter 1930, och som hade sin kulmen under 1970-talet, den är också sedan ett par decennier på utgång. *Det nya företags samhälle* handlar om vad som kan komma i stället.

DEL I

VARFÖR FINNS FÖRETAG?

"It is surprisingly silent about the meaning or theoretical description of 'the firm'. The definitional issue has been side-stepped..."³⁸

HAROLD DEMSETZ

1. Varför finns företag?

Ställer man frågan helt apropå till människor om varför vi har företag – och då talar vi om företag som gör saker och ting eller producerar annat som säljs på en marknad – blir svaret oftast inte särskilt utförligt, inte så sällan till och med torftigt. Företag bara finns. Det hänger antagligen samman med att vissa företeelser är så självklara att vi aldrig ägnar oss åt de i sammanhanget mera grundläggande existentiella frågorna. Varför vi har företag är en sådan fråga.

Den som har tid och funderar en stund kommer med mer övertänkta svar. Det vanligaste svaret blir att företag har vi eftersom vissa saker gör man bättre om ett antal människor samverkar. ”Det måste vara en effektivitetsgrej” som min dotter uttrycker det. En ekonom kanske preciserar och säger att produktiviteten kan öka genom den arbetsdelning och därmed specialisering som företaget bygger på. Kanske tillägger ekonomen något om skal- och sortimentsekonomi.

En annan kanske säger att företag finns eftersom vissa personer är företagsamma, de tar initiativ och grundar en verksamhet som så småningom växer och blir ett verkligt företag som säljer något på marknaden. Företag kännetecknas av att människor samverkar under lång tid och att det finns en ledning, någon som bestämmer och tar på sig den ekonomiska risken.

Andra förklaringar handlar om att vissa verksamheter kräver så mycket kapital att det kan ingen enskild person klara av att få fram. Det behövs en juridisk konstruktion, ett företag, som kan låna upp det kapital som erfordras och som kan äga de tillgångar som verksamheten kräver. Någon kan tillägga att företag måste ha en ägare som har det riskkapital som krävs.

Och det nämns andra förklaringar.

Det intressanta är att nästan ingen som jag slumpmässigt och överrumplande har ställt den här frågan till har ens snuddat vid den förklaring som man nog kan säga är den verkliga. Svaret är nämligen att företag har vi eftersom vi som människor är olika och, inte minst viktigt, ofullkomliga. Vi har olika begåvning, kompetens, erfarenheter och personligheter. Vi agerar om inte irrationellt så i varje fall begränsat rationellt, ibland egoistiskt och beräknande, ibland tycker vi så om en sak, nästa gång tycker vi si om samma sak. Vi är helt enkelt människor. Och funderar man en stund så förstår man att det är den icke-perfekta människan, människan som hon faktiskt *är*, som förklarar varför vi har företag. Eller uttryckt på annat sätt – på den perfekta marknaden finns inga företag.

Syftet med det här kapitlet är, kort sagt, att ge läsaren en djupare föreståelse för vad vi menar med begreppet företag och hur det kommer sig att företag finns.

Företagets tre kännetecken

Med företag menar vi här det vi normalt menar med företag, en ekonomisk enhet där människor och maskiner samverkar för att producera en vara eller tjänst som skall säljas på en marknad. Det kan vara allt från världsföretag som Microsoft eller IKEA till det minsta underleverantörsföretaget i Gnosjö eller en konsult som ensamföretagare. Det utesluter alla anslagsfinansierade organisationer som statliga myndigheter, förvaltningar, intresseorganisationer, föreningar etc. Det utesluter också alla andra slags företag där människor arbetar eller fungerar gemensamt utan att syftet är att producera vissa varor och tjänster för avsättning på en marknad. "Företaget" att gemensamt städa radhusområdet är inget företag i vår mening.

Mera precist gäller att ett företag har vi när tre kriterier samtliga är uppfyllda:³⁹

1. I ett företag samverkar flera aktörer frivilligt och över en längre period i syfte att professionellt eller yrkesmässigt producera någonting för marknaden.

Att *flera aktörer* skall samarbeta för att vi skall använda begreppet företag förefaller självklart. Någon skulle säga att *frivillig samverkan* är själva kvintessensen i ett "företag". Med andra ord, begreppet företag används här för samverkan som innefattar minst två aktörer. Aktörerna kan vara personer eller andra företag, de kan arbeta i företaget eller tillföra input-resurser på annat sätt. Det senare innebär att företaget kan vara ett stort företag med flera tusen anställda men också ett egenföretag/soloföretag, alltså inte ha någon anställd personal.⁴⁰ Kriteriet om samverkan begränsas i det senare fallet till aktörer utanför företaget, i praktiken till andra företag på marknaden, t ex genom att en bank finansierar verksamheten. För det ekonomiskt dominerande typföretaget med många anställda sker med andra ord en samverkan på två plan, dels inom företaget, dels med andra företag.

Att aktörerna samverkar förutsätter i sig att det finns strategiska och operativa *mål för verksamheten*.

Att samverkan skall pågå *över en längre period* är en viktig ingrediens i definitionen av ett företag.⁴¹ När en person anställs i företaget och det skrivs ett anställningskontrakt är det underförstådda villkoret att hon eller han skall stanna i företaget en längre tid. Det hänger bl a samman med att verksamheten bedrivs *professionellt/yrkesmässigt*. Det ligger en viss långsiktighet underförstådd i kravet på professionalism/yrkesmässighet.

Att *producera för marknaden* betyder att företaget producerar för någon annan än sig själv eller dem som är direkt involverade i samverkan. Det som produceras skall bjudas ut till försäljning på en marknadsplats där priset för produkten bestäms av tillgång och efterfrågan, ofta utan möjlighet för företaget att påverka. Intäkterna från försäljningen skall täcka kostnaderna för verksamheten. Ett ekonomiskt mål är att *företaget skall ge ett överskott*, gå med vinst. Det hänger bl a samman med det *överlevnadsmål* som företag kännetecknas av.

Genom denna punkt utesluts från begreppet företag ekonomisk rörelse i påtvingad samverkan, amatörverksamheter, verksamheter som inte syftar till att avsätta en produkt på marknaden (t ex en aktiesparklubb) etc.

2. En av aktörerna i ett företag – ägaren – har en primus-inter-pares-roll i meningen att denne är kontraktslutande part i alla de överenskommelser, explicita eller implicita, mellan aktörerna som är grunden för samverkan. Ägaren har ensam rätten att inom givna ramar (1) leda och kontrollera samverkan, (2) disponera det som blir över (vinsten) när alla kontrakt infriats samt (3) rätten att överlåta ägandet till en tredje part.

Det brukar ibland sägas att dessa tre ägandets rättigheter – rätten att bestämma, rätten till avkastningen samt rätten att sälja – är *det residuala kontraktet* (Grossman & Hart, 1986), det fiktiva kontrakt som ägaren av ett företag har med sina intressenter – de som företaget har en marknadsrelation till, de anställda och det allmänna – och som talar om vad dessa för sin del accepterar från en ägares sida.⁴²

En indirekt konsekvens av *rätten att bestämma* är att företaget alltid har en ledning i meningen att ägaren har ett antal maktmedel till sitt förfogande som gör att han själv, eller genom ombud, kan driva verksamheten på det sätt som han anser rätt och i linje med de mål som lagts fast.⁴³

Det kan i och för sig diskuteras i vilken utsträckning ett företag kan ledas. Organisationsforskningen visar exempelvis att ledningens frihetsgrader när det gäller att strategiskt ge ett företag en ny inriktning är mycket inskränkta.⁴⁴ Andra gör gällande att företaget i grunden är ett självstyrande system där ledning egentligen inte behövs.⁴⁵ Vi förutsätter ändå att företaget har en ledning.

Det görs ofta en distinktion mellan den som har det residuala kontraktet (ägaren) och den som har rätten att leda (företagsledningen). Denna distinktion är, det förstår vi, i första hand praktiskt betingad. Företagsledningens mandat utgår från ägaren, det är ägaren som har delegerat delar av sin bestämmanderätt till företagsledningen. Det är alltid innehavaren av det residuala kontraktet som har den avgörande makten över företaget.

Ett företag är således en organisation med utpräglad rangordning, både mellan ägaren och företagsledningen och mellan chefer och anställda. Det är antagligen skälet till varför företaget som organisationsmodell i engelskspråkig litteratur ofta kallas *hierarki*.⁴⁶ Vi kommer i fortsättningen att då och då ställa "marknaden" mot "hierarkin" och således mena att man ställer modellen samordning via prissignaler på marknaden mot modellen samordning via ordergivning i företaget.⁴⁷

Rätten till avkastningen betyder att ägaren, efter det att han fullgjort alla sina åtaganden gentemot företagets anställda, leverantörer, kunder, finansärer och andra intressenter (inklusive betalt upplupna skatter), kan göra vad han vill med det ekonomiska överskott som verksamheten har givit ("årets resultat"). Han kan återinvestera det i företaget ("i ny räkning balanseras") eller ta ut det ("till aktieägarna utdelas") för egen konsumtion eller för placering på annat håll.

Rätten till avkastningen kan också som sådan överlåtas. En ägare till ett jordbruksföretag kan exempelvis arrendera ut jorden på viss tid. Ägaren har med andra ord rätten att låta en annan aktör – arrendatorn – disponera tillgångens avkastning. Praktiskt betyder det att han också under arrendetiden överlåter en del av sin bestämmanderätt. Däremot begränsas inte ägarens rätt att avyttra företaget.⁴⁸

Rätten att sälja, rätten att "avyttra ägandet till tredje part", ibland talas om avtalsfrihet, innebär praktiskt att företaget som tillgång kan överlåtas genom laga fång (köp, gåva, byte, arv etc.). Det som överlåts i en sådan affär är inte, som vi ofta kanske tror, byggnader och maskiner och andra hård- eller mjukvaror som kan finnas på en balansräknings tillgångssida utan *rättighetervisavi* dessa tillgångar. Det i sin tur gör tydligt att utan att vi gemensamt i en politisk process kommit överens om vad en rättighet är och vad den innebär för berörda parter kan inte ett företag fungera. Det sätter fokus på politikens förhållande till företagandet. Det legala systemets betydelse för hur ekonomin fungerar kan inte nog betonas, skriver Ronald Coase i *The Problem of Social Cost*.⁴⁹

Att se på företaget som en uppsättning av kontrakt (det följer av att det är rättigheter vi "handlar" med) med ägaren som en spindel i nätet kan vara givande. Det är också en vanlig modell bland de ekonomer som studerar företagets natur. Det man inser är att särskilt en form av kontrakt – anställningsavtalet – är utmärkande för det vi normalt kallar företag. En samordning via prismekanismen på marknaden förutsätter en mängd kontraktsmodeller, t ex olika former av civilrättsliga avtal. Men definitionsmässigt finns på marknaden, eller rättare sagt, vid en marknadslösning, inte några anställningsavtal. Marknaden och hierarkin skiljer sig åt främst genom att den ena har anställningsavtal, den andra inte.

Soloföretaget är unikt i ett avseende – det finns inga anställningskontrakt i den uppsättning av avtal och uppgörelser som vid varje tidpunkt kännetecknar företaget. Avsaknaden av anställningskontrakt blir i själva verket – logiskt nog – en definition på soloföretag, (se också fotnot 40).

Måste ägaren ha alla tre rättigheterna för att det här andra kriteriet för vad som är ett företag skall vara uppfyllt? Svaret är nej. Det finns företag vars associationsrättsliga status omöjliggör försäljning, t ex ömsesidigt ägda företag.

Äganderätten är också kringskuren av lagar och förordningar. Det gäller ägandets alla tre dimensioner. Rätten att bestämma är inskränkt av allt från arbetsrättslagar och miljölagstiftning till, i sin yttersta konsekvens, näringsförbud. En fastighet kan vara belastad med servitut som egentligen inte är något annat än att företaget inte fullt ut bestämmer över den tillgång det äger. Rätten till avkastningen begränsas av vad politikerna beslutar om skatter och andra uttag för det allmännas räkning. Rätten att sälja begränsas av expropriationslagstiftning, lagen om godtroshärvärk etc.

Är ägaren i meningen den som har det residuala kontraktet och kapitalägaren i meningen den som har tillfört bolaget det externa riskkapitalet samma person? Nej, så behöver det inte vara. Det finns företag som inte överhuvudtaget har tillförts något riskkapital från utomstående. Det gäller ibland för partner- eller kompetensägda företag. Och det finns företag där det residuala kontraktet på visst sätt är delat mellan kompetensägandet och kapitalägandet.

Genom denna punkt utesluts från begreppet företag all samverkan mellan aktörer som sker på likställd basis, utan att någon bestämmer över någon annan. Företag i familjen, bland vänner eller grannar kan i teorin vara exempel. I praktiken förekommer knappast sådana företag, de uppfyller bl a sällan kravet på att man producerar något för avsättning på marknaden.

3. Ett företag har en egen identitet i samhället.

Ett företag är ett självständigt rättssubjekt, en egen juridisk person, som har tillgångar och skulder och kan träffa avtal med andra juridiska personer eller privatpersoner som anställda, kunder, leverantörer, myndigheter etc. Enligt svensk lag uttrycks detta som att en juridisk person kan "...förvärva rättigheter och skyldigheter samt föra talan inför domstolar och andra myndigheter".

Det finns ett grundläggande värde med identitetskriteriet kopplat till det som ibland kallas företagets taxonomiproblem, kort sagt var gränsen mellan ett företag och ett annat skall dras, (Birchall & Lyons, 1996). Det är inte minst en aktuell frågeställning för dem som studerar nätverk och virtuella organisationer. Att ett "företag" alltid har en egen identitet, och i praktiskt tolkning en egen *formell* identitet, underlättar för den som vill förstå hur t ex ett nätverk av företag fungerar i praktiken. Identitetskriteriet är centralt för den fortsatta diskussionen.⁵⁰

Genom denna punkt utesluts från begreppet företag sammanslutningar för näringsverksamhet som inte är en juridisk person. Enligt svensk lagstiftning gäller det handelsbolag och enskild firma.

Är detta tre tidlösa kriterier för vad som är ett företag? Knappast. Företaget som social företeelse har genomgått en utveckling över århundradena. Det gäller t ex det tredje kriteriet, att företaget har en egen, juridiskt definierad, identitet. Det är väl känt att ett bolag med oinskränkt ekonomiskt ansvar för delägarna ("partnerships") hade stora svårigheter bl a därför att inte bolaget, bara delägarna var för sig, kunde föra talan i domstol gentemot t ex leverantörer eller andra intressenter där tvist uppstått. Det blev särskilt svårt om delägarna inbördes var oense. Eller som en författare beskriver situationen i England i mitten av 1800-talet. "These problems rapidly cancelled any risk-sharing or monitoring benefits available and effectively placed a limit on the size to which a partnership could grow." (Ricketts, 1994).

Vad vi däremot kan säga är att dessa tre kriterier har kännetecknat åtminstone 1900-talet. De definierar också det vi menar med företag i dag och sannolikt under överskådlig tid in på det nya millenniet.

Någon skulle säkert vilja lägga till ett fjärde kriterium: *Ett företag har en icke tidsbegränsad målsättning för sin verksamhet*. En samordnad aktivitet med en affärsmässig målsättning som endast avser en viss tidsperiod eller ett avgränsat projekt skulle i så fall inte vara ett företag. En sådan aktivitet skulle vi kanske i stället kalla för *projekt*, *temporär organisation*⁵¹ eller *adhocrati*.

Jag menar att det skulle vara en felsyn att kriteriemässigt förknippa företaget med "evigt liv", ett synsätt alltför mycket präglad av 1900-talets storföretagsdominans och inte särskilt väl lämpat för att förklara en del av tendenserna i dagens företag, t ex engångsföretagande.

En icke-tidsbegränsad målsättning för företaget är en förhållandevis ny företeelse. Alfred Chandler har påpekat att fram till mitten av 1800-talet var i USA det dominerande företaget inte bara litet mätt i antal anställda eller i balansomsättning och försäljning. Det var ofta också kortlivat. Det bedrev rörelse så länge nyckelpersonerna var

aktiva eller kunde samarbeta eller fram till det att projektet var avslutat. Att ett företag upphörde med sin verksamhet efter en tid var mera vanligt än ovanligt. Detta ändrades genom att de stora aktiebolagen kom in i bilden. Chandler konstaterar att dessa nya företag och deras ledningar "...became a source of permanence, power, and continued growth. In Werner Sombart's phrase, the modern business enterprise took on 'a life of its own'." (Chandler Jr., 1977).

Vad säger litteraturen om varför företag finns?

Det finns få artiklar inom ämnet ekonomi som under de senaste decennierna har haft en så grundläggande betydelse för den akademiska forskningen som Ronald Coases artikel *The Nature of the Firm*.⁵² Coase fick Nobelpriset i ekonomi 1991 med en motivering som direkt refererade till artikeln.

Den fråga som Coase tar sig an med *The Nature of the Firm* är just – varför finns företag? Varför finns dessa "islands of conscious power" i den "ocean of unconscious co-operation" som är marknaden, frågar han inledningsvis i artikeln. Med andra ord, varför klarar inte marknaden av att producera allt vi behöver, hur kommer det sig att inte prismekanismen samordnar i princip all produktion av varor och tjänster? Varför har vi behov av företagare som tar på sig rollen som initiativtagare och samordnare i produktionen? Varför behöver vi företagens "planekonomi"?

Det huvudsakliga skälet till varför det är lönsamt att etablera ett företag måste, säger Coase, ha något att göra med att "...there is a cost of using the price mechanism". Det kostar med andra ord något att använda marknaden, att göra en transaktion på marknaden – och det finns åtminstone tre typer av sådana transaktionskostnader. Att hitta rätt motpart på marknaden är det första som kostar. När man gjort det skall det förhandlas och skrivas kontrakt. Och det måste sedan ofta kontrolleras att det man kommit överens om verkligen uppfylls. I vissa fall blir kostnaderna för att åstadkomma samma sak lägre om man samverkar i det vi kallar företag.

Om man kan reducera kostnaderna genom att ha företag, hur kommer det sig då att inte all produktion i sin yttersta konsekvens utförs av ett enda stort företag?

Att det inte blir så finns det flera skäl till menar Coase. Viktigast är att det finns en avtagande avkastning inbyggd i själva företagandet och företagsledandet. Det konstaterandet leder fram till ett resonemang som han ofta återkommer till och som är själva svaret på frågan var gränssnittet mellan företag och marknad ligger: "Naturally, a point must be reached where the costs of organising an extra transaction within the firm are equal to the costs involved in carrying out the transaction in the open market."

Budskapet i *The Nature of the Firm* är, för att sammanfatta, att det kostar något att använda sig av marknaden och att det ofta blir billigare om en grupp människor samarbetar under ledning i det vi kallar företag. Det är *ett* svar på varför företag finns.

Ett närbesläktat svar ger Transaction Cost Economics (TCE). Att det är närbesläktat är inte så anmärkningsvärt. Man kan se på TCE som en vidareutveckling och operationalisering av Coases förklaring till varför företag finns. Oliver Williamson, den ekonom som mer än någon annan förknippas med den tankemässiga utvecklingen av TCE, har hjälpt oss att förstå mekanismerna som får transaktionskostnaderna, alltså

koordinationskostnaderna vid en marknadslösning, att stiga och därmed göra samordning i företaget, allt annat lika, till en ibland mer effektiv produktionsordning än samordning via marknaden (Williamson, 1979).

Det tycks, menar Williamson, som om ett företag ofta bildas (eller ett befintligt företag ofta växer genom att integrera vertikalt) när det som skall samordnas är tillgångar eller resurser som är skraddarsydda för en viss produktion. En unik maskin eller en oundgänglig konsultkompetens skulle kunna vara exempel på sådan tillgångsspecificitet. Det betyder nämligen att den som råder över dessa tillgångar, underleverantören respektive konsulten, kan i en viss situation agera opportunistiskt, helt enkelt sätta den som har behov av resursen under ekonomisk press, oftast för att få bättre betalt. Eller än värre, i vissa fall kan ett företag när det skall ut på marknaden hamna i det som Williamson kallar "hold-up", en aktör i överläge tvingar till sig hela eller nästan hela förhandlingsutrymmet.

Ett sätt att undvika opportunistiskt agerande bland ett antal marknadsaktörer involverade i en viss produktion är enligt TCE att i stället bilda ett företag. I företaget bjuds det inget utrymme för ekonomiskt egennyttigt beteende i denna mening. På samma sätt förklarar TCE varför företag ibland vertikalt integrerar. Man köper upp en underleverantör för att undvika att hamna i ett kostsamt beroendeförhållande.

Det skall rätteligen tilläggas att TCE inte talar om opportunism som den enda orsaken till högre transaktionskostnader och därmed till att företag bildas eller växer. Om en viss transaktion är förknippad med stor osäkerhet eller om den förekommer mycket frekvent, kan detta enligt TCE också vara en grund för att en viss produktion man tidigare köpt på marknaden integreras i företaget.

Ronald Coase och Oliver Williamson (och vissa andra inom TCE-skolan) försöker explicit svara på frågan varför företag bildas och växer. Det är inte så många andra som har gjort det med ett lika direkt angreppssätt. Det är förvånande eftersom det rimligen borde finnas andra svar än att det ibland är alltför kostsamt att utnyttja marknaden. För det är, som vi redan har konstaterat, den förklaring som Coase ger och också essensen i TCE-förklaringen.

Det som däremot finns är en omfattande ekonomisk litteratur, för det mesta under rubriken "The Nature of the Firm", kring den närbesläktade frågan om varför företag är organiserade som de är med en primus-inter-pares-aktör, en ägare, med en långtgående bestämmande- och kontrollrätt över anställda och andra intressenter. Det kan diskuteras vilka av dessa bidrag som vägt tyngst i den akademiska diskussionen om företagets natur under de senaste hundra åren. I en särskild bilaga – *Fyra klassiska inlägg om företagets natur* – presenteras de fyra inlägg som nog kan sägas ha varit särskilt viktiga. Det är – utan annan rangordning än tidpunkten för deras publicering – bidrag av Frank Knight, Herbert Simon, Alvin Alchian och Harold Demsetz respektive Axel Leijonhufvud.

På den perfekta marknaden finns inga företag

Ronald Coase ställde frågan varför inte all produktion kommer att ske i ett enda företag. Man skulle också, som ett annat tankeexperiment, kunna vända på problemet

(vilket *inte* Coase gör) och i stället fråga – om man skulle radikalt reducera transaktionskostnaderna, i sin yttersta konsekvens helt eliminera dem, skulle då företag överhuvudtaget behövas?

Svaret är ganska säkert nej, i varje fall om vi vidgar förutsättningarna till den perfekta marknaden så som den beskrivs i klassisk ekonomi.

Den perfekta marknaden har som ordet antyder inga av de begränsningar och ofullkomligheter som utmärker den verkliga marknaden. Vi kan tänka på den perfekta marknaden som en marknadsplats där det bara handlas med en enda vara och där det bokstavligen vimlar av folk (eller vad man nu skall kalla aktörerna på den perfekta marknaden), kort sagt det finns ett mycket stort antal köpare och säljare. Det finns inga skillnader i storlek mellan säljarna som det ofta gör på den verkliga marknaden. Det gör det heller inte mellan köparna. Monopol är med andra ord ett okänt begrepp på den perfekta marknaden. Liksom monopsoni, att det bara finns en köpare. Det finns inga hinder för att komma in på marknaden. Alla kan sälja och alla kan köpa men man måste inte göra det, det finns alltså full frihet att också lämna marknaden.

Omsättningen på marknaden är tillräckligt stor för att ingen enskild köpare eller säljare skall kunna påverka priset, det brukar talas om aktörerna som pristagare. Alla som kommit till marknadsplatsen antas ha tillgång till samma information. Och de förstår och handlar på denna information på samma sätt. Det betyder bl a att de har samma syn på risk.

Vi inser att på den perfekta marknaden råder också perfekt konkurrens (eller "fullständig konkurrens" som det brukar kallas i den mikroekonomiska läroboken). Det är samtidigt lite av en paradox eftersom det inte finns särskilt mycket att konkurrera om. Produkterna är identiska, köpare och säljare har samma information och reagerar på samma sätt (vilket bl a innebär att moral hazard och andra egoistiska beteenden inte existerar) och priset kan inte påverkas av en enskild aktör. Däremot kan priset stiga eller sjunka beroende på t ex marknadens utbud visavi efterfrågan. Det senare antyder för övrigt varför ekonomer tycker att den perfekta marknaden är en intressant modell, den är en referens där man kan studera vad som händer när man ändrar på förutsättningarna.

Det vi också inser är att det inte finns några företag på den perfekta marknaden. Eller rättare sagt, alla företag är soloföretag. Det är, vid närmare eftertanke, en självklarhet att det blir så.

Vi har t ex lärt av Ronald Coase att företag får vi eftersom det ibland kostar för mycket att köpa allt på marknaden. Eller mera precist uttryckt – de förväntade transaktionskostnaderna vid en samordning via marknaden blir så höga att det är billigare att åstadkomma samma sak i den typ av organisation vi kallar företag med sin hierarkiska beslutsordning. Och TCE har lärt oss att transaktionskostnaderna riskerar att bli särskilt höga om de resurser som transaktionen avser och som skall köpas på marknaden är skräddarsydda för ett visst ändamål. Det kan få säljaren av denna resurs att utnyttja situationen, att uppträda opportunistiskt.

Det är bara det att på den perfekta marknaden händer inte detta. Eftersom alla aktörer har samma information och är stöpta i samma form, det är en slags standard-människor som agerar, behöver vi inte organisera produktionen i ett företag. Vad

skulle vi vinna med det? Det finns inga transaktionskostnader. Det kostar inget att hitta rätt motpart på marknaden och att skriva kontrakt, ja det behövs inget kontrakt överhuvudtaget eftersom båda parter vet allt om det som har varit, det som är och det som kommer att ske. Det senare betyder att det heller inte finns något att kontrollera. Om en person i denna perfekta värld beslutar sig för att ta fram en viss produkt kan det lika effektivt ske genom att dess "komponenter" handlas upp på marknaden som att en grupp av dessa standardmänniskor samverkar i ett företag. Ett företag blir närmast en anomali. Om alla som samverkar i ett tänkt företag är identiska i sina kunskaper, erfarenheter och personligheter finns ju ingenting att vinna på en samverkan.

Men säger någon, vad händer om vi introducerar realkapital i modellen, att dessa standardmänniskor utnyttjar maskiner och andra verktyg? Det ändrar inte på någonting. Alla förutsätts i så fall ha samma maskiner och verktyg till sitt förfogande, de kan exempelvis utan transaktionskostnad upphandlas på marknaden, och de utnyttjar dem på samma sätt och under samma tid.

Det mest "realistiska" antagandet i den perfekta marknadsmodellen har att göra med aktörerna som *människor*. Det är inte helt främmande att man i verkligheten skulle kunna tänka sig en marknadsplats där man bara säljer en vara, där alla som agerar, både säljare och köpare, är lika ekonomiskt starka och där tillgången och efterfrågan är tillräckligt stor för att egentligen ingen skall kunna få ett bättre pris än någon annan. Det är till och med möjligt att vi skulle kunna finna verkliga marknader där alla aktörer har samma information när det gäller produkten och dess egenskaper.

Men där går gränsen för det realistiska. Modellen fjärmar sig från verkligheten på ett helt annat sätt när den beskriver aktörerna. Människor av kött och blod tolkar inte informationen på samma sätt. Vi har som människor olika bakgrund, erfarenhet, kunskap, känslighet etc. Av det följer att vi reagerar olika på de signaler vi får och på hur andra människor är. Vi har inte minst olika syn på risk och osäkerhet. Vi är alla unika personligheter.

Slutsatsen ligger i öppen dager. Vi har företag eftersom människan inte är perfekt. I själva verket kan vi se på företaget som ett sätt att kompensera för den mest grundläggande imperfektionen på marknaden, att människor *inte* är standardmänniskor, att människor *inte* är perfekta. För så fort vi introducerar den vanliga människan, hon som agerar begränsat rationellt, som är egoistisk och beräknande, som inte så sällan har olika preferenser vid olika tidpunkter, som ser på risk och osäkerhet på olika sätt och som har olika begåvning, kompetens, erfarenhet och drivkrafter, blir det ofta ekonomiskt klokt att samverka i det vi kallar företag. Det blir helt enkelt ett sätt att både exploatera olikheterna hos oss som individer och komma runt de oönskade effekterna av dessa människans ofullkomligheter.

En specialbegåvning kan utnyttjas bättre. En person med stor riskaversion när det gäller ekonomin kan som anställd med en fast inkomst komma mera till sin rätt än genom att arbeta som egenföretagare där osäkerheten om inkomsterna är större. En oförvägen och företagssam person kan ta på sig rollen som inkomstgarant för den räddhågsne om han i någon form får betalt för sin garanti. Ett sätt att få betalt är, som vi har sett, att han blir ägare och får ta hand om residualen. Och företaget blir, som vi också sett, ett skydd mot opportunist och andra egoistiska beteenden hos oss människor.

Vi brukar säga att politik kan användas för att eliminera eller åtminstone minska effekterna av marknadens misslyckanden, den *verkliga* marknadens misslyckanden. Det vi däremot sällan tänker på är att företaget också blir en bastion mot marknadsmisslyckanden, den *perfekta* marknadens misslyckanden.

För att sammanfatta. Om det inte fanns några transaktionskostnader, om människan inte var som hon i verkligheten är – personlig, begränsat rationell, opportunistisk, självisk etc. – utan en mer eller mindre fullkomlig varelse, om det inte fanns några strukturella förhållanden på marknaden som kunde snedvrída utbytet (som t ex monopol), om alla såg på risk på samma sätt och om tillgången till riskkapital var jämt fördelad mellan aktörerna, ja då skulle vi inte ha några företag i den mening vi känner begreppet. Eller rättare sagt, alla aktörer skulle vara soloföretagare. All produktion av varor och tjänster skulle i denna orealistiska, ideala värld kunna ske helt och hållet genom samordning via prismekanismen på marknaden.

Faktum är att vi i historien kan hitta exempel på relativt komplicerad produktion som mer eller mindre helt varit baserad på soloföretagande. Sherwin Rosen berättar att gevärstillverkningen i Birmingham i England under 1700-talet var uppbyggd så att en hantverkare tillverkade pipan, en annan kolven, en tredje avfyrings- och laddningsmekanismen etc. "Others specialise in assembly, purchasing inputs from these specialists, producing the finished product, and distributing it to customers... Most of these specialised transactions were carried out by market contracts, all within shouting distance of each other in a small area of Birmingham."⁵³

Man kan spekulera i att denna "nära-perfekta" marknadslösning övergick till en tillverkning i företag när t ex köparna började kräva lägre priser, större volymer eller teknisk utveckling av geväret. Det skulle ha ställt så stora krav på samordning, investeringar och riskkapital att den gamla, marknadsstyrda produktionsmodellen med ett antal soloföretagare/hantverkare knappast skulle ha kunnat fungera. Bara i en situation när kapitalbehovet är begränsat, när alla aktörer har i stort sett samma information om produkten, när kommunikationen fungerar smidigt ("shouting distance") och när transaktions- och transportkostnaderna är låga eftersom alla finns på en plats, kan man föreställa sig att denna ganska renodlade marknadslösning skulle kunna vara effektiv.

Det vore intressant om vi kunde hitta någon verksamhet i det moderna samhället som liknar denna situation – där kapitalbehovet är begränsat, där alla aktörerna i stort sett har samma information, där transaktionskostnaderna är låga etc. Det skulle kunna hjälpa oss att fördjupa kunskapen bl a om varför företag bildas. Låt oss granska fyra konsulter.

Fyra konsulter eller Det embryonala företaget

Vi tänker oss fyra konsulter. De är på konsultmarknaden likvärdiga. De har besläktade men inte identiska kompetenser och erfarenheter. Det finns i gruppen ingen "främste bland likar", ingen tydlig ledare eller entreprenör. Vi antar att de arbetar på en storstadsmarknad, det implicerar en hög och jämn efterfrågan på konsulttjänster.

De känner varandra men har var sitt företag och arbetar ensamma, de är med andra ord soloföretagare.

Vi antar att verksamheterna inte fordrar något realkapital. Man kan uttrycka det så att deras respektive balansräkningar är tomma på allt utom ett litet eget kapital och en begränsad checkkredit på skuldsidan balanserade av vissa fordringar och likvida medel på tillgångssidan. Vi förutsätter också att dessa företagare agerar ekonomiskt rationellt. Med det avses att de efter bästa förmåga alltid försöker bedöma vad som är ekonomiskt bäst för det egna företaget – och sedan väljer den handlingslinjen.

Varför skulle dessa fyra soloföretagare, låt oss kalla dem ”de fyra”, besluta sig för att bilda ett gemensamt bolag för verksamheten? Eller kanske bättre uttryckt. Vad skulle få fyra fristående konsulter som var och en upplever att det finns en marknad för deras kompetens att ge upp rollen som ensamföretagare för att bli anställda i ett företag, låt vara ett egenägt företag? Ja, det kan finnas ett antal skäl, det ena behöver inte utesluta det andra.

Det kan vara så att en samordning ger *ökad produktivitet* och konkurrenskraft. På kort sikt kan det handla om att ”de fyras” olika kompetenser kan utnyttjas bättre. Är man ensam i sitt företag måste man ibland engagera sig i uppdrag och verksamheter som man kanske inte är mest lämpad för eller intresserad av. Och man måste ensam klara av det administrativa, det som inte kan debiteras. Blir man flera bjuds det en del möjligheter till specialisering. Det leder till produktivitetsvinster genom upplärning och skaleffekter.⁵⁴

På lång sikt byggs det i företaget också upp en kollektiv kunskap, en kunskap som snarare är bunden till företaget än till individen. Forskningen har visat att denna företagsbundna kunskap är väsentlig för konkurrenskraften.⁵⁵

Marknaden vidgas genom att verksamheten bedrivs gemensamt. Det kan vara så att ett bredare kompetensutbud och en ökad kapacitet leder till att det finns mer affärer att göra än om ”de fyra” skulle ha fortsatt var och en för sig. Marknaden för deras tjänster kanske helt enkelt breddas genom att en ny kategori *större* företag blir kunder, företag som inte, annat än i mycket speciella fall, upphandlar konsulttjänster från soloföretagare.

Kunderna kräver det är ett skäl som är besläktat med det föregående. Det kan hänga samman med att ett företag handlar upp konsulttjänster som ett paket som både kvalitativt (kompetenser) och kvantitativt (antal timmar) är för stort för en soloföretagare. För ”de fyra” som ensamföretagare blir detta antingen en marknad som de inte kan arbeta på eller också anpassar de sig och lämnar offert som ett företag.

Ett fjärde skäl kan vara *möjligheten till riskdiversifiering*. Att vara ensamföretagare är liktydigt med att bedriva en riskfylld verksamhet. Inkomsten över tiden kan visa mycket stora variationer. Under förutsättning att inte alla fyra har samma uppdragsgivare, eller snarare har uppdrag som är ekonomiskt nära beroende av varandra, så innebär ett gemensamt företag lägre risk i meningen mindre inkomstvariationer.

Till dessa skäl kan också läggas att det kan ha blivit *svårare att arbeta som ensamföretagare*. Administrationen kan ha blivit mera kostsam genom ökad byråkrati. Skatte-reglerna kan ha skärpts. Egenföretagare kan ha blivit en politiskt utsatt och ifrågasatt grupp. Det är inte helt orealistiskt att tänka sig att sådana orsaker eller andra liknande kan bidra till att ett företag bildas av aktörer som tidigare arbetat som soloföretagare.

Vad ligger då i andra vågskålen? Vad ger en soloföretagare upp om han bildar ett företag som han partneräger tillsammans med ett antal kollegor?

Den viktigaste olägenheten är sannolikt att *sambandet mellan den egna arbetsinsatsen och inkomsten har fördunklats*. Som ensamföretagare var den kopplingen otvetydig. Han hade de inkomster som den debiterade tiden och kompetensen var värda på marknaden. "De fyra" lägger nu, bildligt, alla sina inkomster i en pott som blir företagets omsättning och de tar ut en ersättning efter en viss fördelningsnyckel. Det är sannolikt att utfallet inte blir utan invändningar. En eller flera av delägarna kan känna sig underkompenserad.

Till detta principiella argument *mot* företag kan förmodligen också läggas ett antal omständigheter som i varje fall känslomässigt väger tungt i samma riktning. Friheten blir inskränkt om jämförelsen görs mot hur det är att vara ensamföretagare. Det krävs samordning inom gruppen. Sammanträden också hemma på kontoret blir ibland en nödvändighet. Till det kommer det sociala. Gruppen av partners måste fungera socialt. Det kan av någon eller några upplevas som ett åtagande som emotionellt tar stora resurser i anspråk.

Vi antar ändå att argumenten är tillräckligt starka för att "de fyra" skall besluta sig för att bilda företag.

Man kan fråga sig på vilket sätt Ronald Coase, och andra ekonomer i hans transaktionsorienterade skola, har hjälpt oss att förstå varför "de fyra" kom till det beslutet? Det är inte så lätt att se. Coase menade, påminner vi oss, att företag får vi, allt annat lika, när de förväntade transaktionskostnaderna om man fortsätter som soloföretagare blir så höga att det är ekonomiskt förmånligt att i stället bilda företag.

Det går knappast att säga att förväntat högre transaktionskostnader är den gemensamma nämnaren i de förklaringar vi här har listat. Bara om vi antar att efterfrågan är odelbar i den meningen att vi har att göra med köpare av stora konsulttjänstblock blir transaktionskostnadsargumentet relevant. Vi inser att även om det i ett sådant fall för beställarföretaget skulle vara möjligt att köpa upp tjänsterna från ett antal ensamkonsulter, så skulle det, allt annat lika, ändå vara ett ekonomiskt ofördelaktigt alternativ. Transaktionskostnaderna skulle, relativt sett, bli högre. Det skulle sannolikt gälla både sök-, kontrakts- och kontrollkostnaderna. Man måste leta upp lämpliga kandidater på konsultmarknaden, sedan skriva avtal med var och en och sannolikt också få lägga ner mer resurser på kontroll. Det är en mera kostsam process än att ha med en part att göra. Skulle det därutöver krävas vissa garantier för utfört arbete stiger de relativa transaktionskostnaderna ytterligare. Det är svårt att skriva tydliga garantiavtal med en part, det blir väsentligt svårare, och dyrare, att göra det med flera parter.

Det ligger i sakens natur att höga transaktionskostnader sett i beställarföretagets perspektiv får sin spegling i höga transaktionskostnader också i leverantörsperspektivet. Eller sagt på annat sätt. Rationellt agerande aktörer, i det här fallet de fyra en-

samkonsulterna, inser att de har något att tjäna på att bilda företag eftersom annars kommer transaktionskostnaderna att bli så höga att de i praktiken inte blir konkurrenskraftiga på marknaden. Coases modell är med andra ord baserad på ett alternativkostnadsresonemang.⁵⁶

Men mycket längre än så hjälper oss inte Coase. Och TCE kan överhuvudtaget inte bidra med en förklaring till varför företag bildas när förutsättningarna är så basala som i det här fallet. Det är först när vi i modellen introducerar skraddarsytt realkapital eller antar att "de fyra" inte är likvärda partners som TCE kan ge en förklaring till varför företag bildas. Det skall vi strax återkomma till.

Det här sätter fingret på de transaktionsbaserade modellernas begränsning. Den mest grundläggande förklaringen till varför företag bildas, den första på vår lista – att en samordning i det vi kallar företag kan ge *ökad produktivitet* – ligger helt enkelt utanför vad Coase och TCE kan hjälpa oss att förstå. Företaget i sig, själva produktionen, är en svart låda i deras modeller.

När vi kommit så här långt kanske vi kan säga att den grundläggande frågan om varför företag finns är utklarad på ett tillfredsställande sätt. "De fyra" har beslutat att bilda ett företag och de har gjort det eftersom företaget ger mervärden som sannolikt inte skulle uppkomma om de hade fortsatt som soloföretagare. Argumenten varför beslutet togs finns i den lista vi just har gått igenom. Och den listan kan generaliseras. *Alla* företag bildas (och växer) av samma anledning – den förväntade avkastningen blir högre eller risken lägre om jämförelsen görs mot att ordna samordningen av resurserna på marknaden.

Det vi däremot ännu inte har förklarat är företagens vanligaste attribut, bl a varför företag ser ut som de gör med ägare och ledning. Man kan börja med att fråga sig varför det måste finnas en chef.

Varför behövs det en chef?

De fyra ensamkonsulterna har alltså nu bildat ett företag för sin verksamhet. Behövs det då en chef för företaget? De flesta av oss förutsätter nog att det är så. Men helt självklart kanske det trots allt inte är. Utgångspunkten är att vi har att göra med välutbildade, professionella och mer eller mindre självgående personer. Det finns heller ingen tredje part med direkt inflytande på gruppen inblandad, t ex en ägare, som möjligen skulle ta det för givet att det måste finnas en chef. Argumenten för varför en chef behövs är ändå ganska uppenbara.

Man kan tänka sig att *samverkan i gruppen blir mera effektiv* om det finns en chef som kan ta de avgörande besluten om vem som gör vad, vem som tar vilket uppdrag etc. Om alla vet vad de skall göra och om alla har uppdrag som sträcker sig över lång tid, finns inte samordningsbehovet. Men det är obestridligt att om dessa ideala cirklar rubbas blir bilden omedelbart en annan.

Säg att företaget för att kunna konkurrera om ett kundprojekt ställs inför att det krävs annan kompetens än den som "de fyra" representerar. Det måste investeras i ut-

bildning, i odebiterad tid, om någon av de fyra skall kunna utveckla denna kompetens. Alternativt, om den tid man har till sitt förfogande är begränsad (och det är den normalt alltid i en sådan situation) kan man försöka hitta denna sakkunskap på marknaden, alltså finna en underleverantör för det aktuella projektet. Eller man kanske skall utvidga kretsen av partners. Eller anställa en person. Det måste hur som helst fattas ett antal beslut och det är troligt att man snabbare och till lägre kostnader kommer fram till ett avgörande om *en* person har utslaget i sin hand.

Man kan också tänka sig att det behövs en chef, en "främste bland likar", *för att avgöra hur inkomsten skall fördelas mellan delägarna*. Det är logiskt att just det problemet, svårigheten att mäta marginalproduktiviteten, kort sagt svårigheten att fastställa vad var och en bidrar med och därmed svårigheten att fastställa inkomstfördelningen inom gruppen, kan bli en svår nöt att knäcka om det inte finns en som bestämmer.

Det gäller i synnerhet *om man kan misstänka "rent-seeking" inom gruppen*, alltså att det finns en eller flera aktörer som försöker vinna ekonomiska fördelar utan att ha gjort sig förtjänt av dem. Rent-seeking är ett slags fripassagerarmanér som finns i de flesta organisationer och nätverk. I varje fall förutsätter många ekonomer rent-seeking i sina modeller. Det är det mest basala antagandet i TCE. Och Armen Alchian och Harold Demsetz har till och med försökt visa att skälet till att det kapitalistiska företaget finns är att det är en organisation som lämpar sig väl för att både bedöma marginalproduktiviteten och fördela inkomsterna på ett acceptabelt sätt, kort sagt för att minska rent-seeking inom teamet, (Alchian & Demsetz, 1972).

Till dessa skäl kan naturligtvis läggas att *kunderna kräver att det finns en person som företräder företaget*, inte bara i formell mening som firmatecknare utan också i betydelsen talesman och representant. Också det kravet kan ses i ekonomiska termer. Att för en utomstående hålla kontakt med flera parter i ett och samma företag höjer transaktionskostnaderna, bl a eftersom man måste försäkra sig om att alla är överens.

Vilka befogenheter kräver en chef?

Vi antar för den fortsatta diskussionen att "de fyra" funnit att dessa argument är tillräckligt övertygande för att man inom sig skall utse en person till chef. Låt oss kalla honom A. Eftersom vi har förutsatt att alla är likvärdiga som partners kan A vara vem som helst i gruppen. Den intressanta frågan blir då vilka befogenheter en chef – oavsett vem – kommer att kräva. Vi förutsätter att han agerar ekonomiskt rationellt och har som mål att företaget skall bli så ekonomiskt framgångsrikt som möjligt.

Med dessa förutsättningar som utgångspunkt är det sannolikt att kravlistan från A kommer att ha ungefär följande innehåll:

- *Ett avtal* med var och en av de övriga där A får full befogenhet att (1) inom teamet fördela uppdragen och arbetsuppgifterna i övrigt, (2) organisera verksamheten, (3) fastställa vars och ens inkomst samt (4) teckna firman gentemot tredje man. Till

- det kommer att det i avtalet också skall preciseras de *sanktionsmöjligheter* som står till buds om någon eller några av teammedlemmarna inte uppfyller avtalet.
- *Konsensus* bland delägarna om att A är den som skall bli chef.
- *En ekonomisk ersättning* för arbetet som chef.

Den sista punkten, ersättningen för arbetet som chef, måste det ganska säkert bli rådslag eller förhandling om. Och med rationellt och klokt agerande aktörer är det sannolikt att man när det gäller inkomstfördelningen arbetar fram någon form av fördelningsnyckel som snävar in det utrymme som chefen har att spela på. Det tjänar alla parter på.

Det mest intressanta är att den första punkten i denna kravlista är mer eller mindre identisk med den befogenhet som en *ägare* skulle ha. Ägaren (oftast via hans ombud, företagsledningen) har som vi vet rätten att fördela och kontrollera arbetet, att teckna anställningsavtal med medarbetarna inklusive fastställa deras löner, att teckna firman etc. Och han har skarpa sanktionsmöjligheter, främst rätten att säga upp de avtal som reglerar samverkan. Skillnaden ligger i kompensationsmodellen. Chefen i detta speciella företag med likvärdiga kompanjoner och utan utomstående ägare kan ersättas efter en enkel modell, t ex en fast ersättning. Ägaren däremot får sin ersättning genom residualen, det som blir över när alla har fått det som överenskommits genom avtal. Ägaren och ägandet skall jag återkomma till.

Med det vi nu vet framstår Harold Demsetz förklaring till vad ett företag är som relevant.⁵⁷

Han menar att det är två faktorer som kan förknippas med samverkan i det vi kallar företag. Det första ("durability") är att människorna när de anställs gör det med en avsikt att stanna en längre tid i företaget. Det är en grundförutsättning för att de skall lära känna varandra och för kunskapsuppbyggnad och organisatoriskt lärande. Det i sin tur leder erfarenhetsmässigt till produktivitetsvinster. Det andra ("directability") är att alla som deltar i samverkan är införstådda med att det behövs en ledning som kan organisera verksamheten bl a så att olika kompetenser utnyttjas på bästa sätt. Det betyder också, allt annat lika, ökad produktivitet.

För en utförligare diskussion om Demsetz synsätt och om andra ekonomer med liknande förklaringar till företaget, se *Fyra klassiska inlägg om företagets natur* (bilaga).

Det är värt att notera att komna så här långt i analysen framstår de teorier (modell Demsetz) som förklarar företaget *inifrån*, från hur produktionen organiseras för att bli så effektiv som möjligt, som långt mera nära verkligheten än de modeller som lägger tyngdpunkten på utbytet och dess kostnader vid en marknadslösning. Det tycks med andra ord som om Ronald Coase-paradigmet bara har en begränsad förklaringskraft för att vi skall förstå varför "de fyra" bildade företag. Och det hjälper oss inte alls för att förklara varför de enades om att det behövdes en chef med vissa befogenheter.

Vi kan nu gå vidare i analysen.

Vem skall bli chef?

Vem som skall bli chef av "de fyra" skulle kunna avgöras av *slumpen*. Det följer av för-

utsättningen om deras likvärdighet. En annan modell skulle kunna vara att *ledarsvaret får rotera* mellan delägarna, säg att chefskapet växlar varje år. En tredje ordning skulle vi kunna kalla *auktionsmodellen*, exempelvis får den som kräver lägst ersättning bli chef.

Det är tänkbart att alla tre modellerna under specifika omständigheter skulle kunna vara en rationell ordning för att utse en chef. Men samtidigt är det lätt att föreställa sig att det finns omständigheter där dessa modeller inte är de bästa, eller ens möjliga.

Det kan vara så att *marknaden indirekt bestämmer* vem som skall vara företagets chef, i varje fall i meningen företagets talesman och kontaktperson. Säg att en av personerna i företaget av någon anledning har blivit den som har kundkontakterna och den som uppdragsgivarna vänder sig till. Det blir svårt för de övriga i gruppen att bortse från den särställning som en i gruppen därmed har fått. Det ligger nära till hands att utse honom till chef.

Eller anta att en av "de fyra" har *ledaregenskaper* som alla inser går utöver vad de övriga i gruppen har. Det skulle kunna vara en rationell grund för chefskapet.

Den sista punkten innebär samtidigt att vi har ändrat förutsättningarna. Delägarna är inte längre lika, det finns en som har ledaregenskaper. Och skärper vi det antagandet ytterligare och förutsätter att denne ledare är en *nyckelperson* i vidare mening – kanske är han (eller hon) den som också besitter den avgörande kompetensen, kanske den som är mest drivande, kanske den som har de bästa kontakterna med kunderna och omvärlden i övrigt – på vilket sätt ändras då bilden? Vem blir chef om det finns en nyckelperson i gruppen?

Ja, det finns ett par enkla utfall. Det första är att nyckelpersonen *vill* bli chef och blir det med full acceptans av de övriga. Det är det mest naturliga alternativet. De övriga i gruppen känner att företaget, och indirekt de själva, tjänar på en sådan ordning.

Det andra utfallet är att nyckelpersonen skulle bli chef om han ville – men han vill inte. Det är kanske inte ett helt verklighetsfrämmande alternativ. Säg att nyckelpersonen är specialisten som älskar den rollen och som kunderna är beredda att betala ett högt pris för. Att bli chef och få ägna en stor del av sin tid åt administration framstår inte som särskilt attraktivt i hans ögon. Han skriver gärna på de avtal som ger en annan person i gruppen chefsuppgiften. Möjligen gör han det först efter det att han har förhandlat sig till en ersättning som speglar hans relativa intjäningsförmåga.

Det tredje tänkbara utfallet – nyckelpersonen vill bli chef men de andra vill inte ha honom som chef – är mera komplicerat. Nyckelpersonen vet sitt värde för företaget. Han säger, uttalat eller underförstått, att gör mig till chef eller jag slutar och startar eget med andra medarbetare. Eller han vet, liksom kollegorna vet, att han när som helst kan få en väl betald anställning, kanske har han redan fått ett sådant anbud. Han sätter i kraft av sin kompetens och sina kontakter de övriga i en slags "hold up"-situation.

Eftersom vi förutsätter att alla inblandade agerar ekonomiskt rationellt kommer förmodligen resultatet av denna kraftmätning att bli att nyckelpersonen får sin vilja igenom, han blir företagets chef. Och han förhandlar sannolikt till sig en större inkomst än vad de övriga får.

Vi är därmed klara med genomgången av analysens första steg. Den viktigaste insikten så långt är att detta embryonala företag fungerar som vilket företag som helst – med ett undantag. Det finns inte en ”ägare” som tar hand om avkastningen. En samverkan i företag kan uppenbarligen ske utan att en part är ägare i meningen att denne har det residuala kontraktet. Den som bestämmer – chefen – nöjer sig med en avtalsbunden extra ersättning. (I övrigt kan vi föreställa oss att ”de fyra” delar lika på det som blev över. Eller de kan ha kommit överens om någon annan fördelningsnyckel.)

Ytterligare en iakttagelse är principiellt väsentlig. Vi kan av allt att döma tänka oss ett företag där det inte finns en utomstående part, t ex en kapitalist, som skall vara med och dela på överskottet. Det företag vi hittills diskuterat liknar mycket ett ömsesidigt bolag, ömsesidigt ägt av ”de fyra”. Ett ömsesidigt bolag delar heller inte ut överskotten till en ”ägare”. Vinsterna plöjs ner i balansräkningen. Det kan man naturligtvis anta att också ”de fyra” gör.

Varför finns ägare?

En fråga vi inte har penetrerat är varför ägare finns. Skulle det finnas ekonomiskt rationella skäl för en *ägare* också i ett partnerföretag, alltså att en av ”de fyra” skulle ha det residuala kontraktet i alla sina tre delar (rätten att bestämma, rätten till avkastningen, rätten att sälja företaget)? Särskilt intressant blir frågan om vi förutsätter att ”de fyra” är överens om hur företaget skall ledas. För det är självklart att var man oense på den punkten, ja då skulle det kunna vara ett rationellt skäl till att *en* fick ägarmakten och därmed bestämmandemakten. Det är med andra ord inte rätten att leda i det residuala kontraktet som skulle kunna vara svaret på frågan.

Det som då återstår som den egentligen enda tänkbara förklaringen till varför det skulle vara ekonomiskt klokt att en av ”de fyra” ensam blev ägare, måste ha något att göra med rätten till residualen, rätten till inkomsten av verksamheten. Om vi antar att man är överens om att fördelningen av överskottet sker efter en ”lika-till-alla”-princip behöver ingen bekymra sig om residualen, den finns inte. Det behövs ingen ägare. Det gäller också om ”de fyra” har arbetat fram en modell för hur respektive delägars produktivetsbidrag skall mätas och hur fördelningen av överskottet skall gå till. Det är när man *inte* är överens om en fördelningsordning som bekymmer uppstår och frågan om en ägare blir aktuell. Inkomstfördelningen mellan aktörerna kan helt enkelt inte lösas utan att det finns en ägare.

Låt oss granska den hypotesen som förklaring till varför ägare finns.

Man kan tänka sig åtminstone två orsaker till varför ”de fyra” inte kommer överens om inkomstfördelningen.

1. Det är problem att beräkna vad var och en bidrar med, marginalproduktiviteten, på ett sådant sätt att alla tycker att det blir rättvist, alternativt
2. Personerna – ”de fyra” – har olika risksyn.

Det senare betyder att även om det skulle vara möjligt att finna en mätmetod som alla fyra kan säga ja till så är det inte självklart att man godtar modellen för hur inkom-

terna skall fördelas eftersom vi nu förutsätter att delägarna skiljer sig åt i sin syn på risk. En eller flera av delägarna är, kort sagt, känsliga på inkomstvariationer.

Båda dessa situationer leder till att en effektiv organisationsmodell vore att en i gruppen blir ägare i meningen att denne får det residuala kontraktet. Med andra ord säger den presumtive ägaren något i stil med följande: "OK, jag tecknar ett avtal med var och en av er om en garanterad lägsta inkomst. Villkoret är att jag får det som blir över – och jag måste få chefsansvaret." Det senare ledet är väsentligt. Den som på detta sätt ställer ut inkomstgarantier måste också ha ett kontroll- och ledningsansvar. Anledningen till att det är ett naturligt krav formulerade Frank Knight redan i början av 1920-talet. Han menade att om inte den som är "försäkringsgivare" i denna mening har kontroll över hur produktionen skall organiseras finns en risk för opportunistiskt beteende från de anställda. Knight använde inte ordet moral hazard, han talade i stället om nödvändigheten av "unity of interest", men innebörden är densamma.

Ett led för att denna process skall vara avslutad kvarstår. Skall en av "de fyra" bli ensam ägare i formell mening då måste han vara ägare till samtliga aktier (vi förutsätter att verksamheten bedrivs i ett aktiebolag). Avtalet måste alltså också innefatta villkoren för en överlåtelse av aktierna.

Låt oss anta att det finns fyra lika stora aktieinnehav på 100 000 kronor. Det är det riskkapital som var och en satte in i företaget vid starten. Checkräkningskrediten är, antar vi, outnyttjad och några andra skulder finns inte. Tillgångarna är, förutom likvida medel, kundfordringar. Det bokförda värdet är således 400 000 kronor plus värdet av kundfordringarna. Vi bortser för enkelhetens skull från alla skattekonsekvenser.

Det är den formella sidan av balansräkningen. Det finns också en informell sida. Vi antar att det med tiden byggts upp immateriella värden som inte syns i balansräkningen. Det skulle i det här fallet kunna vara företagets goda namn och rykte och kundbasen. Vi kan, fullt realistiskt, tänka oss att köparen måste betala mera för företaget än vad som motsvarar det bokförda värdet. Säljarna skulle med andra ord sätta ett pris på företagets immateriella tillgångar.

Man kan föreställa sig på vilka villkor köparen skulle göra en sådan affär. Han skulle kontraktsmässigt försöka binda säljarna, alltså de tre kompanjonerna, till den fortsatta verksamheten. Det gäller i synnerhet nyckelpersonen (om denne inte är köparen). Det är ganska säkert att denne, förmodligen alla tre, i ett avtal måste lova att arbeta vidare i företaget under ett antal år. Och de måste lova att när de en gång slutar får de inte själva eller som anställda ta upp en konkurrerande verksamhet. Båda dessa punkter – inklusive tydliga sanktioner vid kontraktsbrott – är förmodligen oeftervärliga villkor. Utan ett sådant avtal skulle en affär där köparen betalar väsentligt mer än det bokförda värdet inte bli av.

Därutöver skulle ett avtal givetvis innehålla ett antal andra punkter om lönevillkor och annat. Det är troligt att man också skulle finna skrivningar som syftar till att eliminera risken för "hold up" och för att de tre säljarna på annat sätt skulle bete sig opportunistiskt.

Däremot behöver inte något skrivas om den nye ägarens primus-inter-pares-roll, det vill säga om ägarens rätt till den residuala kontraktet. Det är lagfäst i aktiebolag-

slagen och det är bestämt genom praxis. Det gäller bl a rätten för ägarna att på bolagsstämma utse styrelsen för företaget och därmed indirekt företagsledningen.

För att sammanfatta. Om vi förutsätter att det finns produktivitetsvinster att göra genom att flera personer samverkar i det vi kallar ett företag (om jämförelsen är att samma produktion görs via samverkan på marknaden, i det här fallet av ett antal solo-företagare) då kan vi med hjälp av analysen och diskussionen så långt konstatera två saker. Dels att *det krävs en ledning för företaget*, alltså att en part har rätten att fördela och organisera arbetet. Det gäller oberoende av om vi antar att aktörerna är likvärdiga eller inte. Dels att det sannolikt i praktiken blir *nödvändigt med en ägare i meningen att en part har rätten till det residuala kontraktet i alla dess delar*. Det hänger väsentligen samman med att fördelningen av inkomsten annars riskerar att bli en prövosten därför att det antingen uppstår mätproblem ("vem har bidragit mest") eller finns olika syn på risk hos aktörerna.

Varför finns kapitalister?

Företaget "De fyra" har nu en ägare och tre anställda. Vi skall ta ytterligare ett steg närmare verkligheten och förutsätta att produktionen också kräver ett visst realkapital. Vi inser ganska lätt att om detta realkapital alltid finns att köpa på marknaden och om det inte finns skalekonomi i användandet, då ändras ingenting i det resonemang vi hittills har fört. Om vi däremot förutsätter att det realkapital som är engagerat har en viss grad av uniktet, kanske till och med är skraddarsytt för en viss produktion, blir slutsatsen en annan. I varje fall måste vi granska om de slutsatser vi kommit fram till håller även med sådana förutsättningar. Vi skall kalla sådant icke-utbytbart realkapital för en *nyckeltillgång*.

Vi antar att en av de anställda äger nyckeltillgången. Pondera att det handlar om ett avancerat dataprogram som den anställda har utvecklat på egen bekostnad. Vi inser att vi kommer att hamna i samma slutsatser som vi tidigare diskuterade under rubriken "nyckelperson". Det är inte så märkligt. Det är svårt att principiellt se någon skillnad mellan att en person i gruppen har en unik kompetens som gör honom till nyckelperson och att en person i gruppen äger en nyckeltillgång som också gör honom till nyckelperson, låt vara av ett annat slag. Man kan på goda grunder anta, precis som vi tidigare gjorde, att om den i gruppen som har en nyckelposition, oavsett om det är via sin kompetens eller via en värdefull tillgång, vill bli chef och blir accepterad som chef av de övriga, ja då kommer han också att bli företagets chef. Det faktum att en av de fyra nu är ägare till företaget kan givetvis komplicera bilden. Det kanske inte längre handlar om chefskapet. Den anställda med nyckeltillgången kan emellertid utnyttja sin starka förhandlingsposition på annat sätt. Han kanske förhandlar till sig en större andel av överskottet. Eller han blir delägare.

Axel Leijonhufvud har skrivit en av viktigaste bidragen i litteraturen om företagets natur (se också bilagan *Fyra klassiska inlägg om företagets natur*).⁵⁸ Han visar på ett övertygande sätt att vi fick företag med kapitalister och arbetare under ett tak, fabrikkssystemet, eftersom alternativet, det gamla hantverkssystemet var mindre effektivt

vid serietillverkning (han diskuterade Adam Smiths knappålstillverkning). Hantverkare som genom serietillverkningen var starkt beroende av varandra och som ägde sina egna verktyg kunde sätta sina kollegor i produktionskedjan i en utpressningssituation. Det blev strid om inkomstfördelningen. Hantverksmodellen med många "kapitalister i smått" var helt enkelt inte konkurrenskraftig. Leijonhufvud visade att i en sådan situation var den effektivaste lösningen att dessa "kapitalister i smått" sålde sina verktyg till ett företag och blev verktygslösa anställda. Det höjde inkomsten för alla (och förmodligen mest för kapitalisterna) eftersom serietillverkningens fulla potential kunde tas tillvara på det sättet.

Den intressanta frågan blir om vi skulle komma till samma slutsats vad gäller valet mellan marknad och företag om det i stället för /knappåls/tillverkning gällde *kunskapsproduktion* av den typ som dominerar dagens företag.

Låt oss ta den situation vi just beskrivit – *en* av de anställda är ägare till nyckeltillgången. På samma sätt som hos Leijonhufvuds hantverkare finns då en risk för själviskt beteende. Ägaren av nyckeltillgången kan med andra ord ta upp en förhandling med målet att skaffa sig en större del av inkomsten. Det är sannolikt att den mest rationella lösningen blir, precis som hos Leijonhufvud, att man bildar ett företag som äger "verktyget" och där alltså den av de fyra som var nyckeltillgångens ägare också blir (del)ägare i det nya företaget.

Om vi i stället antar att en utomstående, vi kan kalla honom leasegivaren, äger nyckeltillgången (och företaget är leasetagare) blir situationen en annan. Det finns en risk för opportunistiskt beteende från leasegivarens sida, i synnerhet om kontraktet är ofullständigt eller har en för kort löptid visavi tillgångens ekonomiska livslängd för företaget. Med de antaganden vi har gjort om nyckeltillgångens betydelse för konkurrenskraften, kan vi tänka oss att ägaren förstår att han på något sätt måste skydda sig mot att leasegivaren utnyttjar situationen. En metod är att försöka skriva ett bättre kontrakt, i så fall sannolikt till priset av en högre ersättning eller någon annan form av kompensation. Ett annat sätt är att erbjuda leasegivaren ett deläggande i företaget.

Gör vi för resonemangets skull nyckeltillgången än mera avgörande för företaget, teoretiskt kan vi tänka oss att företaget "De fyra" överhuvudtaget inte får några uppdrag utan denna tillgång, stärks givetvis leasegivarens ställning. Det är tänkbart att han någonstans efter den tankelinjen blir så viktig för företaget att han blir ensam ägare. Det gäller i synnerhet om "de fyra" – ägaren och de tre anställda – är utbytbara, alltså som vilka konsulter som helst utan någon unik kompetens. Företaget har fått en utomstående ägare.

Man kan fråga sig varför företaget "De fyra" överhuvudtaget sätter sig i en så sårbar situation. Varför ser man inte till att självt äga nyckeltillgången? Den mest sannolika förklaringen är att den var för dyr. Företaget hade helt enkelt inte de finansieringsmöjligheter som fordrades för att köpa tillgången. Det är detsamma som att säga att kapitalet var en bristvara. Kapitalistens livsluft är kapitalbrist – antingen en allmän kapitalbrist i samhället eller en brist ur ett enskilt företags synvinkel.

Frågan som ställdes var varför vi har kapitalister? Svaret är att kapitalisten i en viss given situation disponerar en nyckeltillgång – kapital. Det kan som i fallet med vår leasegivare vara en real tillgång, en unik resurs som företaget vid en viss tidpunkt är

beroende av. Det kan naturligtvis också vara en finansiell tillgång, riskkapital (däremot är bankkapital eller annat lånat kapital mera sällan en nyckeltillgång).

Ett av ledorden i den diskussion som vi just avslutat har varit "nyckeltillgång". Det vi har lärt är att den anställde i företaget som har en nyckeltillgång kan ställa vissa anspråk. Nyckeltillgången kan både vara hans egen kompetens eller en värdefull kapacitet av något annat slag, kanske en ny teknik eller en mjukvara. På samma sätt kan den *på marknaden* som disponerar en nyckeltillgång för företaget, det kan vara ett finansiellt kapital eller ett realkapital eller båda, ställa krav. Och vi har sett att det finns ett nära samband mellan vem som förfogar över dessa nyckeltillgångar och vem som får det residuala kontraktet.

För att sammanfatta. Vi har definierat företaget som en organisatorisk enhet där (1) ett antal aktörer i frivillig samverkan producerar något, en tjänst eller en vara, för marknaden och där (2) en aktör, ägaren, har en särställning i meningen att han har det residuala kontraktet. Man kan uttrycka det så att ägaren har fått rätten att leda företaget mot att han tar den ekonomiska risken. Det betyder att han ensam har rätten att teckna kontrakten med alla andra aktörer, både anställningskontrakt och marknadskontrakt, och han har rätten att göra vad han själv vill med det som blir kvar när företagets alla åtaganden i dessa kontrakt infriats. Dessutom har han rätten att sälja eller överlämna dessa två rättigheter till någon annan. Till det kommer (3) att en organisation kan bara kallas företag om den har en egen juridisk identitet.

Soloföretaget är unikt i ett avseende, det är ett företag som definitionsmässigt saknar en typ av kontrakt, anställningsavtal.

Vi har också diskuterat och analyserat varför företag överhuvudtaget finns? Den mest plausibla förklaringen – både teoretiskt och erfarenhetsmässigt – är att produktion i företag ger, allt annat lika, produktivitetsvinster visavi att produktionen skulle ske i ett nätverk av soloföretag. Det förklaras i grunden av att människor är olika, de har olika erfarenhet, kompetens, motivation och, inte minst viktigt, olika syn på risk. Riskspridning och osäkerhetsabsorption är antagligen de viktigaste skälen till varför företag finns. Men det finns också mer handfasta förklaringar. Odelbarheter av olika slag, t ex att en effektiv produktion kräver realkapital i stora sjok eller att efterfrågan bara finns i vissa givna kvantiteter, kan också förklara varför företag finns, framförallt förklarar det ofta var gränsen mellan hierarkin och marknaden skall dras.

Vi har med hjälp av tankeexperimentet "De fyra" visat att ett företag för att vara effektivt kräver en ledning, alltså att en part i företaget har rätten att fördela och organisera arbetet. Men också att det i praktiken sannolikt blir nödvändigt med en ägare i meningen att en part har rätten till det residuala kontraktet i alla dess delar. Det senare hänger väsentligen samman med att fördelningen av inkomsten annars riskerar att bli en provosten.

Vi har slutligen konstaterat att företagets nyckeltillgångar måste stå i centrum för den som vill förstå vad ett företag är. Det är företagets nyckeltillgångar som kan förklara hur konkurrenskraft skapas, varför företaget växer eller inte växer på marknaden, varför vissa tillgångar "stöts ut" genom disintegration etc.

Det är också lätt att inse att de nyckeltillgångar som företaget inte har "in house"

men behöver för att vara konkurrenskraftiga kan ge förklaringarna till varför ägandet ändras, till varför företag fusionerar och förvärvar och till varför allianser och andra samverkanskonstruktioner etableras.

Det leder över till nästa kapitel. Det handlar om att betrakta företaget som det faktiskt är, en portfölj av tillgångar.

2. Ett sätt att se på företaget

Om man frågar människor vad en tillgång är – och vi talar här om ekonomiska tillgångar – blir svaret knappast detsamma oberoende av vem man frågar. Det är mera troligt att man får lika många svar som det antal människor man ställer frågan till. Men det är sannolikt att den gemensamma nämnaren efter ett visst funderande blir fyra karaktäristika.

För det första att en tillgång är *något värdefullt*. Det är svårt att tänka sig att en sak som finns i överflöd eller som av någon annan anledning inte har något värde skulle kallas en tillgång. För det andra att en tillgång är *avgränsbar*, den har en mer eller mindre tydlig gräns mot sin omgivning. Det hänger i sin tur samman med ett tredje kännetecken – en tillgång är *något som kan ägas*. Äganderätten betyder som vi sett att någon, ägaren, bestämmer över tillgången inklusive om det residuala kontraktet skall överföras från en part till en annan. Eller uttryckt på annat sätt, en tillgång kan säljas, ges bort, bytas, ärvas, pantsättas etc. Ett tillägg är dock viktigt att göra – det finns tillgångar som bara låter sig ägas tillsammans med andra tillgångar, som *en* tillgång i en portfölj av tillgångar. Ett företags affärsidé kan vara ett exempel.

Tänker man efter har en knappnål eller en apelsin dessa tre egenskaper. Ändå är vi knappast beredda att kalla en knappnål eller en apelsin en tillgång. De är snarare exempel på en vara. En tillgång har med andra ord ytterligare ett kännetecken – en tillgång *producerar något*. En ekonom uttrycker sig förmodligen så att en tillgång ger en avkastning. Det tillhör som vi också sett äganderätten att man kan välja att ”sälja” avkastningen, man kan således när vi talar om tillgångar göra boskillnad mellan rätten att avyttra och rätten till avkastningen. Den som äger tillgången kan antingen själv tillgodogöra sig ”nyttan” eller också, oftast mot ersättning, låta någon disponera den rätten. Ett konkret exempel kan vara husägaren som antingen bor i sitt hus eller hyr ut det.

Människan själv är ett ännu tydligare exempel. Hon ställer i en slags leasing- eller hyrprocess sin produktionsförmåga till arbetsmarknadens förfogande. En människa överlåter med andra ord genom ett anställnings- eller uppdragskontrakt sin arbetskraft, sin ”avkastning”, till t ex ett företag. För företaget som behöver arbetskraft finns numera ingen annan framkomlig väg. Tidigare i historien fanns genom slaveriet möjligheten att bokstavligt talat äga också arbetskraften. Men slaveriet är sedan mycket lång tid borta. Av det följer att människan inte är en tillgång i strikt mening, hon uppfyller inte det tredje kriteriet, hon kan inte ägas i meningen säljas, ges bort, bytas, ärvas etc.

En tillgång kan ha två former, den kan vara fysisk eller abstrakt. En fysisk tillgång,

eller som den oftast kallas i ekonomiska sammanhang, en real tillgång, går att ta på. Den kan vara död eller levande. En maskin eller en byggnad är död materia, låt vara att maskinen kan åstadkomma något eller byggnaden ha en funktion. En ko är en tillgång för en mjölkbonde.

Man brukar tala om två typer av abstrakta tillgångar – finansiella och immateriella. För båda gäller att de har exakt samma kännetecken som den reala tillgången – något värdefullt, något som är definierat med tydliga gränser, något som kan ägas och något som ger avkastning. En obligation, som är en finansiell tillgång, har ett nominellt värde som kommer att betalas vid löptidens utgång (och ett marknadsvärde vid försäljning under löptiden). Det är också en tillgång i meningen att den kan säljas, ges bort, bytas etc. Och inget hindrar att någon mot betalning får disponera avkastningen. På de finansiella marknaderna finns det gott om exempel på det.

Ett patent, som är en immateriell tillgång, har normalt ett värde, det är en identifierbar tillgång, det kan ägas och bli föremål för försäljning eller ”uthyrning” (t ex genom franchising) och det ger en avkastning, de fyra kriterierna är således uppfyllda.

Med en tillgång förknippas också en viss avkastning och risk. Med *avkastning* menas normalt det förväntade ekonomiska resultatet som tillgången ger under en viss period. Avkastningen kan vara en funktion av vad en maskin eller anställd beräknas producera eller vad en portfölj av aktier förväntas ge i utdelning och värdehöjning under den tid man gör planer för.⁵⁹ Med *risk* menas de förväntade fluktuationerna i avkastningen. Ett vanligt statistiskt mått på risken när det gäller finansiella tillgångar är avkastningens standardavvikelse eller varians.

Det är lätt att inse att den framtida avkastningen och risken hos en tillgång i normalfallet bedöms olika av olika aktörer och vid olika tidpunkter. Vissa tillgångar har emellertid samma avkastning för alla aktörer, den är så att säga en given storhet. Det gäller t ex för en obligation där avkastningen under löptiden bestäms vid emissions-tillfället.

På det här sättet har vi också fått en definition på *tillgångsmarknad* (skild från t ex varu- eller arbetsmarknaderna). Det är marknaden för alla de objekt som uppfyller dessa fyra kriterier. Det kan vara fastigheter, jord, finansiella tillgångar av olika slag och givetvis företag.

Om olika tillgångar kombineras på ett övertänt sätt, oftast i det vi kallar företag, kan produktionen och värdet öka enormt. Begreppet kapital förknippas idag ofta med större sjök av tillgångar, med ”portföljer” av tillgångar.⁶⁰

Det senare leder oss över till det som är kapitlets huvudtema – att forma en modell av företaget som en portfölj av tillgångar.

Att se på företaget som en portfölj av tillgångar

Det är trivialt att säga att om ett företag köper en underleverantör, ett klassiskt exempel på vertikal integration, är det en tillgång som förvärvas. Det är mindre trivialt och långt mindre självklart för de flesta att påstå att företaget består av ett antal tillgångar vilka i mer eller mindre hög grad kan avyttras. Men det måste ju vara så. Om vi som

ett tankeexperiment föreställer oss att det köpta underleverantörsföretaget integreras som en division i moderföretaget men efter en tid av någon anledning säljs vidare, ja då är divisionen uppenbart en tillgång som avyttras.

Sett med företagsledarögon är detta självklarheter. Företagsledare noterar vid varje tidpunkt – mer eller mindre medvetet – vissa tillgångar i företaget som säljbara och vissa tillgångar på marknaden som köpbara. I vissa verksamheter blir ”dealmaking” i denna mening en del av den löpande affärsverksamheten. ”To manage their assets aggressively”, som det uttrycks i en McKinsey-studie, är i själva verket av allt att döma en nödvändighet för ekonomisk framgång i vissa branscher.⁶¹

Eller uttryckt i mera allmänna termer. *Det går att se på företaget som en vid varje tidpunkt unik portfölj av tillgångar.*⁶²

Kapitlets syfte är att presentera en modell av företaget där det basala antagandet är precis detta – att företaget kan beskrivas som en portfölj av tillgångar. Det kan vara fysiska, finansiella eller immateriella tillgångar. Ägaren till portföljen kan sälja den, ge bort den, byta den mot någon annan tillgång etc. Och det kan han göra med hela företaget eller med enskilda tillgångar i portföljen. Ägaren är också den, som vi har sett, som ensam har rätten att teckna alla de kontrakt som de facto är företaget.⁶³

Företagets tillgångar

Det vanliga är att vi delar in ett företags tillgångar i fyra kategorier – realkapital, finansiellt kapital, immateriellt kapital och humankapital.

De tre första typerna av kapital kan alla ägas. Realkapitalet och det finansiella kapitalet syns också på balansräkningens tillgångssida. Det kan vara en fastighet, en maskin eller ett banktillgodohavande. Det gör ibland också det immateriella kapitalet, som exempelvis goodwill, men större delen av dessa tillgångar är redovisningsmässigt dolda. Humankapitalet, människorna i företaget kan, som vi just konstaterat, inte ägas. Det företaget äger är i stället en rättighet, formaliserad i ett anställningskontrakt, att på vissa villkor få tillgodogöra sig en persons tid och kompetens. I den meningen är också humankapitalet en tillgång för företaget.

Denna indelning i fyra slags kapital är samtidigt trubbig och ofullgången. Den speglar inte särskilt väl hur förhållandena i ett modernt företag ser ut. Och den blir inte användbar i en modell som vill förklara strukturförändringar, t ex outsourcing. För det krävs att vi fokuserar och preciserar ett nytt slags kapital. Eller snarare två typer av kapital. För det första det aggregat av immateriella tillgångar som i alla företag av viss storlek i sig blir en tillgång med i vissa fall ett eget marknadsvärde. Vi skall kalla det teamkapital. För det andra de tillgångar som alla företag har i sin kärna och som kan ses som en kollektiv resurs, i de flesta fall i praktiken lika hårt bunden till företaget som aktiekapitalet. Vi skall kalla dessa tillgångar för det immateriella företagskapitalet.

Det finns med andra ord i modellen tre typer av tillgångar i ett företag: (1) de som syns i balansräkningen, (2) teamkapitalet och (3) det immateriella företagskapitalet.

Balansräkningens tillgångar kan vi lämna utan vidare kommentarer eftersom det är väl känt vad som avses och hur dessa tillgångar värderas. Däremot måste teamkapita-

let och det immateriella företagskapitalet preciseras som begrepp. Låt oss börja med teamkapitalet.

Teamkapitalet

Teamkapitalet är de immateriella tillgångar ett företag har i form av organiserade enheter med var och en, en särskild målsättning i företaget.⁶⁴ Ett teamkapital kan vara en butik eller ett försäljningskontor, en tillverkningsenhet eller ett internt tryckeri. Men det kan också vara ett projekt eller den uppsättning människor som har ansvaret för en process. Väl fungerande processteam har blivit viktigare för företagen i takt med att utvecklingen produktmässigt går allt snabbare (Hammer & Champy, 1994).

Ett teamkapital har som alla tillgångar en viss avkastning och risk. Det kan avyttras genom försäljning eller annat "fång" – eller avvecklas. En enhet teamkapital kan vara ett profitcenter eller costcenter.

En enhet teamkapital består av ett antal anställningskontrakt, ett antal marknadskontrakt samt de immateriella tillgångar som är varken anställnings- eller marknadskontrakt. Man kan säga att det är den mjukvara som är gemensam för teamet. Det kan vara en affärs- eller aktivitetsplan, det man i teamet enat sig om skall vara målet för en viss verksamhetsperiod. Men det kan också vara teamets anseende på marknaden, personkontakter, det interna samarbetsklimatet etc. Det senare är sannolikt det verkligt värdefulla.

Med ett team kan också förknippas andra resurser. Det kan vara fysiska tillgångar, kanske en fastighet, kanske maskiner och teknisk utrustning. Det kan också vara vissa finansiella tillgångar och för den delen också skulder. Inlåningen från allmänheten på teamet "bankkontoret i X-stad" är ingenting annat än en finansiell skuld. Det är det samma som att säga att till varje team kan, teoretiskt, knytas en balansräkning med tillgångar, skulder och eget kapital.

Vi väljer här att *inte* låta dessa tillgångar och skulder vara en del av teamkapitalet, de finns i stället i företagets balansräkning. Teamkapitalet består i vår modell uteslutande av de immateriella tillgångar som är knutna till människorna i teamet, till dess marknadsrelationer och till sådant som är gemensamt för teamet.⁶⁵

Det finns olika slags team vad gäller organisationssättet. Det vanligaste i det gamla, vertikalt integrerade företaget var avdelningen eller enheten med en chef och ett antal medarbetare. Det är det mest allmänna sättet att organisera arbetet på även i dagens företag. Men numera finns också en del andra modeller. Det kan vara teamet med delat chefskap. Det kan vara det chefslösa teamet som arbetar med ett mycket öppet mandat, oftast i syfte att skapa något nytt. Det kan vara ett projektteam.⁶⁶

Vi skall i fortsättningen skilja mellan sex olika former av team.

Management-team leder hela företaget eller delar av företaget;

Utvecklings-team är enheter som arbetar med utveckling i någon form – avdelningar för forskning kring eller utveckling av produkter, processutvecklingsenheter, utbildnings- eller andra personalutvecklingsavdelningar, strategiutvecklingsstaber etc.;

Frontoffice-team är enheter som har som sin huvudsakliga uppgift att hålla kontakt med kunder. Det kan vara en försäljningsavdelning på ett tillverkande företag, ett bankkontor eller en butik, en telefonväxel, en upplysnings- eller informationscentral etc.;

Tillverknings-team är enheter som har som sin huvudsakliga arbetsuppgift att tillverka inklusive montera en produkt. Sådana enheter finns endast inom tillverkande företag;

Backoffice-team är enheter som har som sin huvudsakliga uppgift att arbeta ”back-office”, alltså *inte* mot kund. Det kan vara en ekonomiavdelning, en controllerfunktion, en enhet för löneadministration etc.;

Kringservice-team är enheter som har som sin huvudsakliga uppgift att arbeta med service som inte är direkt förknippade med eller integrerade i företagets kärnaffär. Det kan vara ett tryckeri, en personalrestaurang, ett företagsbibliotek etc.;

Olika team har olika stor betydelse för värdeskapandet. Det varierar från företag till företag men i normalfallet kan varje företagsledning ganska lätt precisera vilka team som ger högst avkastning och vilka som är mest avgörande för företagets långsiktiga konkurrenskraft. Det omvända, att ringa in de team som inte är lika avgörande för framgången, är också oftast möjligt. I själva verket är denna fortgående urvalsprocess kanske företagsledningens viktigaste uppgift.⁶⁷

Det immateriella företagskapitalet

Med varje sådant team är således förknippat en viss uppsättning immateriellt kapital. Integrerat till företagsnivå blir det en del, ibland merparten, av företagets immateriella kapital – men aldrig *bela* det immateriella kapitalet. Sannolikt inte heller det värdefullaste. Det finns också ett immateriellt kapital som är mer eller mindre odelbart, som avser hela företaget. Vi skall kalla det för *det immateriella företagskapitalet*. Det kan exempelvis vara företagets varumärke eller företagskultur. Tillsammans med ett antal andra nyckelfaktorer, kanske managementteamet som vårdare av en affärsidé och ett utvecklingsteam som kompetenshållare på ett centralt område, kanske vissa långsiktiga leverantörskontrakt, utgör dessa immateriella tillgångar företagets kärna. Det sammanfaller i allt väsentligt med det som i managementlitteraturen kallas ”core competence”.⁶⁸

Det immateriella företagskapitalet består i de flesta företag av ett antal principiellt olika tillgångar.

Den första kan vi kalla *idéplattformen*. Det kan vara ett affärskoncept, allt från enklast möjliga som kvartersbutikens affärsidé till ett nyskapande sätt att tillgodose ett kundbehov (som exempelvis svenska EF Education gjorde på marknaden för språkundervisning). Det kan vara en teknisk lösning. Det kan vara ett processkoncept, en

idé om hur ett antal aktörer skall samverka för att skapa värde för en viss kundkategori (som bl a Dell och andra grundar sin försäljning, tillverkning och distribution av datorer på). Idéplattformen är den breda långsiktiga målsättning som styr företaget, det företagets ägare och ledning vill åstadkomma. Att den inte bara kallas plattform är för att markera att det handlar om den basala idén, om ritningarna till huset snarare än bottenplattan för det man vill bygga. Idéplattform som begrepp i denna mening är för ett IT- eller bioteknikföretag mer eller mindre identiskt med det Paul Romer menar med teknologi.⁶⁹

Ett andra element i det immateriella företagskapitalet är identiteten på marknaden, *varumärket*. Det är lätt att inse att varumärket kan vara en ekonomisk tillgång för företaget. För det första kan varumärket bidra till ökad försäljning. Transaktionskostnaderna för kunden sänks. Kunden kan exempelvis spara tid vid köptillfället genom att han eller hon vet att en vara eller tjänst som levereras under ett visst varumärke uppfyller vissa kvalitetsnormer. Varumärket kan också vara en slags garant för att kostnaderna om det blir problem minimeras. Det kostar helt enkelt för mycket för företaget med ett välrenommerat varumärke att inte försöka gå en reklamerande kund till mötes. Till det kan läggas en del andra försäljningshjälpande krafter. Ett visst varumärke kan förknippas med positiva emotionella värden. En BMW eller en Volvo är för många personer mer än en bil vilken som helst. Det ökar deras benägenhet att köpa just en BMW eller en Volvo.

För det andra kan också varumärket vara ett verktyg för att skapa lojalitet och stolthet bland de egna anställda. Det är en aspekt på varumärket som tillgång som ligger nära den betydelse som företagskulturen har.

Ett tredje element i det immateriella företagskapitalet är just *företagskulturen*. Det är de värderingar, rättesnören, förebilder och myter som delas av dem som arbetar i företaget. Företagskulturen blir i praktiken ett batteri av normer och riktlinjer som påverkar individen i företaget. Ett konkret exempel på en företagskultur kan vara Svenska Handelsbankens kostnadsfokusering. Personer med inblick i banken menar att kostnadsmedvetenheten genomsyrar hela organisationen. Det har också givit resultat. Kostnaderna som andel av intäkterna har t ex varje år under hela 1990-talet varit lägre i Handelsbanken än i de övriga tre svenska storbankerna.⁷⁰ Det är svårt att inte se ett samband mellan denna kostnadsfokusering och Handelsbankens goda relativresultat under samma period.

Företagskulturen kan vara en högvakstande tillgång. Empirisk forskning (bl a s k PIMS-studier) har visat att företag med en distinkt och brett omfattad företagskultur har en signifikant högre räntabilitet än företag i samma bransch med mer diffus och mindre känd företagskultur. Tänkvärt nog tycks det sambandet finnas oavsett budskapet och innehållet i denna företagskultur. Det ekonomiskt avgörande tycks inte vara innebörden utan tydligheten.

Det finns ett samband mellan företagskulturen och idéplattformen. I ett framgångsrikt företag backar värderingarna, rättesnören och förebilderna upp affärsidén. Vad företaget vill åstadkomma finns i människornas huvuden. Det gäller i synnerhet i företag som också har en vilja att påverka omvärlden, en mission. Det har uttryckts så att det skapas som ett magnetfält av krafter som påverkar människorna i organisa-

tionen. Det är sannolikt företagskulturen i sin starkaste form.⁷¹

Det är viktigt att understryka att vi här talar om *hela* företags kultur. Inom stora företag med differentierade verksamheter kan det finnas starka subkulturer. De kan ha väsentlig betydelse för en viss enhets framgång eller problem på samma sätt som en företagskultur kan ha väsentlig betydelse för företags framgång eller problem. Subkulturer i organisationen hänförs i vår modell till teamkapitalet.

Det fjärde kan vi kalla *rutiner*. I alla företag finns det tekniska system av olika slag som betjänar verksamheten. Det kan vara ekonomi- och redovisningssystem, löne- och personalredovisningssystem eller specialiserade datasystem. Ett exempel på det senare kan vara processtyrningssystemet i en massafabrik. Dessa tekniska system kan ofta köpas på marknaden. Det finns t ex företag som är specialiserade på, låt oss säga, ekonomisystem för mindre och medelstora företag. En rutin kan handla om hur dessa system används, inte i teknisk mening utan hur de tillämpas i sin konkreta verklighet i företaget. Ett ekonomisystem kan t ex utformas på olika sätt för att mäta lönsamheten i företags olika delar. Det är en rutin. Det är med andra ord en kunskap som är nära knuten till företaget. Den kan, i motsats till systemet, inte köpas på marknaden.

Det finns, det inser vi, i alla företag en hel mängd rutiner. Vissa är av det tekniska slaget. Vissa är dokumenterade i instruktionsböcker och manualer. De flesta, och förmodligen de värdefullaste för företaget, är odokumenterade. De finns i människors medvetande som "det sätt på vilket det här företaget gör". Det är en intressant iakttagelse som många har gjort, bl a Edith Penrose, att företag som arbetar i samma bransch och med samma produkter kan använda helt olika rutiner, kort sagt arbeta på olika sätt.⁷² Eller som en annan författare uttrycker det "... knowledge of a firm can be considered as owning a portfolio of options, or platforms, on future developments."⁷³ Det understryker att rutiner är företagsunika. Det understryker också att de är svåra att imitera för ett annat företag. De kan till och med vara svåra att återskapa på andra ställen i den egna organisationen. En anledning kan vara att rutinen är "tyst kunskap" ("tacit knowledge"). En person vet hur man gör men kan inte förklara det.⁷⁴

Idéplattformen, varumärket, företagskulturen och rutinerna är till sin natur nära knutna till produktionen. Dessa immateriella tillgångar kan medverka till att den löpande verksamheten kan skötas effektivt och ekonomiskt framgångsrikt. Det är till och med möjligt att betydelsen är än större. Det kanske är mer eller mindre avgörande för företags konkurrensförmåga att ha lyckats arbeta upp det immateriella företagskapitalet i den här meningen. Det är emellertid inte hela bilden.

Det finns en immateriell tillgång som mera handlar om förmågan att utveckla nytt än att sköta det gamla. Vi kan kalla den *vitalitet*.⁷⁵ Ett företags vitalitet blir allt viktigare i takt med att utvecklingen går allt snabbare. I vissa branscher, t ex telekom, kan skickligheten i att finna nya produkter och produktområden och lotsa dessa fram till marknaden på kort tid vara mera väsentligt för ekonomisk framgång än produktion och marknadsföring av produkter som redan finns på marknaden. Vitalitet betyder således i det här sammanhanget en särskild dimension i företags kompetens som handlar om hur nya idéer och koncept skall tas fram till produkter eller tjänster som kan säljas på en marknad. Det kan antingen handla om hur sådan verksamhet internt skall ledas, bemannas, organiseras och finansieras för att fungera effektivt. Eller om

hur man på marknaden finner de nya produkter eller produktidéer som företaget måste ha. Eller en kombination av båda.

Det behöver inte sägas att det framgångsrika företaget är bra på att balansera produktion och utveckling.⁷⁶ Det kan vara så att produktionen och dess tillgångar och värderingar skapar trögheter som står i vägen för, i varje fall bromsar, företagets utveckling och nytänkande. Det understryker vikten av tillgången vitalitet. Ett företag som är bra på att producera men är utan vitalitet har en dyster framtid.

Särdrag

Det immateriella företagskapitalet har ett antal särdrag. Det syns för det första – per definition – inte i balansräkningen. Någon kan invända att det ibland finns immateriella tillgångar i balansräkningen. Goodwill har vi redan nämnt. Ett förvärvat patent kan också tas upp som en tillgång. Eller kostnaderna för ett utvecklingsprojekt kan ha aktiverats och är en form av immateriell tillgång som kommer med i redovisningen. Vi ändrar ändå inte på principen att en tillgång som redovisas i balansräkningen därmed inte kan vara en del av det immateriella företagskapitalet (eller för den delen teamkapitalet).

Det finns för det andra inga människor knutna till det immateriella företagskapitalet. Eller kanske rättare uttryckt, det immateriella företagskapitalet är gemensamt för alla i företaget. Det är ett slags teamkapital där teamet är *samtliga* anställda.

Det finns för det tredje ingen marknad där företaget kan förvärva dessa tillgångar. Det går inte att köpa en rutin, än mindre en affärsidé eller företagskultur. Det är antagligen grundläggande för att förklara ett företags konkurrenskraft. Dessa tillgångar är unika, de finns i den tappningen bara i ett visst företag. De finns aldrig på en marknadsplats. De kan inte heller lätt kopieras av en konkurrent. De kanske inte ens kan förstås eftersom de kan vara grundade i tyst kunskap och alltid är inbäddade i en helhet, i det som är företagets immateriella kapital. John Flow, som arbetade fyra år med att analysera McDonald's, skriver att det som förvånade honom var att så få personer utanför företaget kände till hemligheterna bakom dess framgång. "De är begravda i många lager av missuppfattningar."⁷⁷ Att det är svårt att konkurrera med McDonald's, IKEA, EF Education eller andra framgångsrika företag, trots att deras affärsidéer och sätt att arbeta till synes är väl kända, kan förklaras med att en konkurrent har svårt att i grunden förstå framgångsformeln – och under alla omständigheter bara tycks bli näst bäst om han försöker praktiskt arbeta på samma sätt som förebilden.

Att det inte finns en marknad får till konsekvens att det immateriella företagskapitalet som en huvudregel är odelbart. Det är det fjärde särdraget. Det går normalt inte – i motsats till vad som gäller för så gott som alla andra tillgångar i företaget, både de som finns i balansräkningen och teamkapitalet – att del för del sälja det immateriella företagskapitalet. Det är i princip en helhet. Skall det överlåtas till en annan ägare måste det ske genom att hela företaget säljs.

Det är samtidigt inte en regel utan undantag. Idéplattformen och varumärket kan exempelvis i vissa fall vara till salu och är således då delbara. Det hänger samman med

att detta är Änkans krus-tillgångar, de kan bildligt talas ätas och ändå finnas kvar.⁷⁸ Franchising är ett konkret uttryck för det. Detta är frågor som jag utförligt skall återkomma till.

Kan man säga att det immateriella företagskapitalet är samma sak som det som i organisationslitteraturen ibland kallas "collective capability", en tillgång som är kollektiv i den meningen att den inte är bunden till människorna i företaget, den finns kvar även om människorna byts ut? Svaret på den frågan är inte helt enkelt att ge. En "kollektiv förmåga" som är oberoende av vem som arbetar i företaget finns inte annat än i teorin. Det immateriella företagskapitalet kan i verkligheten påverkas av exempelvis en stark och karismatisk ledare, det visar erfarenheten. Det finns samtidigt tydliga gränser för hur snabbt och hur långt den påverkan kan gå. Det finns som vi tidigare har varit inne på ekonomer som hävdar att frihetsgraderna för en företagsledning är få, om ens några, när det gäller att välja en annan väg för företaget än den som är given av den uppsättning tillgångar som företaget har.⁷⁹ Det immateriella företagskapitalet är sannolikt då det som mer än något annat bestämmer vad som är möjligt eller inte möjligt.

Vad är ett företags immateriella tillgångar värda?

De immateriella tillgångarnas sammanlagda värde – alltså summan av teamkapitalet och det immateriella företagskapitalet – kan mätas. Det är särskilt lätt för företag som är börsnoterade. Värdet utgör vid varje tidpunkt skillnaden mellan företags borsvärde och det bokförda värdet. Det immateriella kapitalet – det har också kallats det intellektuella kapitalet – har under perioden efter 1980 ständigt vuxit i betydelse. Under 1990-talet har det sammanlagda immateriella kapitalet i den svenska sk marknadsportföljen, alltså samtliga svenska börsföretags aktier, varit ungefär dubbelt så stort som dess bokförda värde – och tendensen har varit stigande. Det gäller för övrigt också för samtliga börsföretag inom OECD-blocket, det som brukar kallas världsmarknadsportföljen. Det innebär att de tillgångar som vi mäter och sätter upp i företagens balansräkningar som ett genomsnitt tycks betyda allt mindre för värdeskapandet i företagen, (Pettersson, 1996).

I vissa företag är det immateriella kapitalet mycket stort. Det syns genom att den sk P/BV-kvoten, kvoten mellan marknadsvärdet (P) och det bokförda värdet (BV), stiger långt över de 2,0-2,5 som således gäller för det genomsnittliga börsföretaget. Företag som Microsoft, Coca-Cola, Hennes & Mauritz (H&M) och andra har inte så sällan P/BV-tal överstigande 10. Marknaden bedömer med andra ord deras värde vara tio gånger högre eller mer än det nettovärde, för det mesta det justerade egna kapitalet, som kan utläsas ur balansräkningen. Vad det betyder konkret? Ja, att de team som arbetar i dessa företag har en extraordinär värdeskapande förmåga förstärkt av t ex en god affärsidé, en distinkt företagskultur och ett välkänt varumärke.

Betyder ett, relativt sett, högt värde på de immateriella tillgångarna att just det företaget har en uppsättning extraordinärt duktiga medarbetare? Så är det knappast. Det berättas att Hans Werthén under sin tid i Electrolux slogs av att företag som köptes upp på kort tid kunde genomgå en metamorfos från krisföretag till framgångsrikt dot-

terbolag och kunde göra det med exakt samma människor i organisationen (möjligen, får man anta, med undantag för företagsledningen). Det är antagligen en iakttagelse som skulle kunna generaliseras. Det är möjligt att man skulle kunna uttrycka det så att de immateriella tillgångarna har ett högt relativvärde om det leder till att vanliga människor i företaget kan åstadkomma enastående prestationer.⁸⁰

Likviditet och delbarhet

Företagets tillgångar kan mätas, eller snarare värderas, efter två axlar, likviditet och delbarhet. Det gäller både för de ägda tillgångarna – realkapitalet, det finansiella kapitalet, teamkapitalet och det immateriella företagskapitalet – liksom för de tillgångar som ägs av någon annan men som via ett kontrakt är en del av företaget och dess verksamhet.

En ägd tillgång har hög *likviditet* om den snabbt och därmed till låga kostnader kan omvandlas till kontanter eller andra likvida finansiella tillgångar. Med anknytning till begreppet teamkapital skall med likviditet i fortsättningen menas ett mått på hur lätt det är (1) att omvandla en real eller finansiell tillgång till kontanter eller andra höglikvida finansiella tillgångar respektive (2) att avyttra/avveckla en teamtillgång och, vid behov, köpa samma tjänster eller produktion på marknaden.

Några korta kommentarer till begreppet likviditet.

Likviditeten i en tillgång är bl a en funktion av marknadens storlek. Det innebär att likviditeten normalt ökar om antalet aktörer på marknaden ökar. Den utvidgning av varu- och tjänstemarknaderna som är resultatet av EU och dess föregångare har med stor säkerhet höjt likviditeten i de europeiska företagens tillgångar. Det kan också ha skett genom den radikala avregleringen av finansmarknaderna under 1970- och 80-talen.

Likviditeten kan också öka genom teknisk utveckling. Utvecklingen av sk asset backed securities kan vara ett exempel. Tidigare helt illikvida tillgångar i bankernas balansräkningar, t ex portföljer av billån eller bostadslån, har genom produktteknisk utveckling och avancerat användande av datateknik omvandlats till tillgångar som bankerna kan avyttra med positiva effekter på kreditutrymmet och på annat sätt.

Det är tankeväckande att en försäljning (eller ett köp) av en teamtillgång *i praktiken* innebär att också ett humankapital kan säljas (och köpas). Det är visserligen sant att formellt kan en anställd på en enhet som säljs ut aldrig bli föremål för ett kontraktsmässigt övertagande jämförbart med vad som gäller för exempelvis en fastighet eller ett färdigvarulager. Vi har som sagt inte längre slavhandel. Men i realiteten är skillnaden liten. Köparen blir i stället för ägare motpart i anställningskontraktet. För det mesta betyder det att den anställda följer med.⁸¹ I praktiken har humankapitalet, människorna, bytt huvudman. I denna mening kan människor säljas och köpas.

En tillgång som ägs av någon annan men som företaget genom kontrakt drar nytta av, det kan vara en specifik kompetens, exempelvis den advokat som företaget använder sig av, kan av naturliga skäl inte bli föremål för försäljning. Begreppet likviditet kan bli missvisande. Visserligen har företaget en tillgång i det kontrakt som reglerar

samarbetet. Kontraktet kan ibland också överlåtas och ha ett marknadsvärde. Då kan man tala om en viss grad av likviditet i tillgången. Det är emellertid undantagsfall. För sådana tillgångar skall vi i stället använda det näraliggande begreppet *uppsägbarhet* som ett mått på ägarens rätt att avbryta samarbetet. En del av de resurser som företaget knutit till verksamheten genom avtal på marknaden är omedelbart uppsägningsbara (som exempelvis bankernas inlåning från allmänheten). De flesta är engagerade på långtidskontrakt. Det gäller normalt för alla former av löpande underleveranser både av produkter och tjänster. Det finns emellertid också andra tillgångar i företaget som är ouppsägbara. Aktiekapitalet är det mest tydliga exemplet. Lån med oändlig löptid, så kallade *perpetuals*, är ett annat exempel.

En tillgång har hög *delbarhet* om den inte är nödvändig eller avgörande för den verksamhet som företaget bedriver. Det får heller inte finnas några formella hinder att avyttra tillgången för att den skall ha hög delbarhet. Vissa kringservice-team kan exempelvis ha hög delbarhet. En personalrestaurang kan säljas till ett utomstående företag utan att det inverkar menligt på verksamheten. Den kanske till och med kan avvecklas om det finns rimliga alternativ för personalen.

Det motsatta är *odelbarhet*. Praktiskt gäller det i första hand det immateriella företagskapitalet och de övriga tillgångar som konstituerar företagets kärnkompetens. De kan i normalfallet säljas bara som en del av att företaget i sin helhet avyttras. Samtidigt är, som vi antytt, vissa av dessa Änkans krus-tillgångar och därmed i teorin fullständigt delbara. Ett dataprogram kan vara av ett exempel. Det leder till att till synes odelbara och omistliga tillgångar i vissa fall kan försälas. Det skall vi återkomma till.

Nyckeltillgångar

Tillgångar som både har låg likviditet och låg delbarhet (eller kanske är odelbara) skall vi kalla *nyckeltillgångar*.⁸² Deras karaktäristika är givna av det vi diskuterat. Det skall finnas ett starkt samband mellan tillgången och företagets avkastnings- och konkurrensförmåga. Det skall gälla även på lång sikt vilket innebär att tillgången skall vara svår att kopiera, kanske svår att förstå och beskriva till och med för personer som finns i företaget helt enkelt eftersom den delvis är baserad på tyst kunskap och annan strikt personbunden kompetens.

Någon kan säga att en nyckeltillgång skall inte heller kunna köpas på marknaden. För – så skulle man kunna resonera – det är svårt att se att en resurs som finns att få på en marknadsplats för ett pris som kan motiveras företagsekonomiskt skulle kunna kallas nyckeltillgång. Men så kan det mycket väl vara. I själva verket är det vanligt under ett företags levnad att de nyckeltillgångar som vid en given tidpunkt fordras för överlevnad och fortsatt konkurrenskraft finns utanför företaget i meningen är ägda av någon annan. Det är uppenbart att det kan gälla för kompetens av olika slag. Men det kan även gälla för andra tillgångar som vi skall se.

Det är lättare att intuitivt inse att det omvända kan gälla, att ett företags nyckeltillgångar kan avyttras på marknaden, kanske som en del i strategin att växa. Det skall vi återkomma till.

Nyckeltillgångarna i ett företag består i vår modell av ett antal olika typer av tillgångar.

Vissa nyckelteam. Vad som skall räknas till nyckelteam varierar från företag till företag och från bransch till bransch. Det varierar också med tiden. Företagsledningen (top-management-team) är emellertid alltid en nyckeltillgång. Saknas den nyckeltillgången, det vill säga är företagsledningen svag eller till och med inkompetent, kommer företaget att förlora i konkurrenskraft oavsett dess övriga tillgångar, till sist försvinna från marknaden.

Nyckelteam kan också vara de enheter som arbetar med utveckling av företagets produkter eller processer (utvecklings-team). Michael Dell, grundare, huvudägare och ledare av Dell, brukar i intervjuer säga att den verkliga nyckelkompetensen i företaget finns i den grupp som har ansvaret för processen och processutvecklingen. Ett nyckelteam i ett finansiellt företag, t ex ett försäkringsbolag, kan vara den grupp som ansvarar för balansräkningens risker och funding (treasury-team) eller för kapitalförvaltningen (asset-management-team).

De team som har ansvaret för kunderna (frontoffice-team) är givetvis också nyckeltillgångar. Det finns en organisationsteoretisk skola som menar att vi har haft en benägenhet att titta alltför mycket på företagets interna förhållanden när vi försöker bedöma ett företags konkurrensförmåga. Det som mer och mer kommer att vara avgörande är i vilken utsträckning ett företag kan uppbåda resurser på marknaden. Och särskilt viktigt är på vilket sätt kunderna och deras tillgångar kan mobiliseras menar man.⁸³

Att påstå något sådant är snubblande nära en banalitet. Ändå finns det gott om bevis för att kunderna och kundbasen på ett delvis nytt sätt håller på att bli företagets verkliga nyckeltillgång. Det sätter fokus på kundteam av olika slag.

Vilka team det är som har ansvaret för kunderna och kundbasen varierar från företag till företag och från bransch till bransch. I ett mångfilialföretag är ansvaret utspritt på filialerna, kanske kompletterat med ett antal huvudkontorsenheter med ansvar för större eller mer krävande kunder. I ett tillverkande företag kan det vara en försäljningsavdelning, i ett serviceföretag kan det vara alla enskilda medarbetare med kundkontakt etc. För det mesta är dessa kundteam delar av företaget i meningen anställda men i växande utsträckning används team utanför företaget. Ansvaret för kundkontakterna inom Skandias sparandeverksamhet ligger så gott som helt på partners på marknaden, i praktiken på som mest uppemot 100 000 småföretagare – försäkrings-säljare, enskilda rådgivarföretag etc.⁸⁴

Vissa fysiska, immateriella och finansiella tillgångar. En portfölj av patent kan vara en nyckeltillgång för exempelvis ett läkemedelsföretag. Likviditet, pengar i kassan, kan för ett tillväxtföretag med negativt kassaflöde vara en nyckeltillgång. Tillgång till egen skog kan vara en nyckeltillgång för en skogsindustrikoncern etc. Så formulerat är det tillgångar som är ägda av företaget. Men, som vi just antydde, det är viktigt att inse att nyckeltillgångar för företaget också kan vara ägda av någon utomstående, av ett annat företag, av en riskkapitalist eller av privata skogsägare.⁸⁵ Sådana externt ägda nyc-

keltillgångar blir i det läget ibland drivkrafter för ägarförändringar, samgåenden med andra företag och andra typer av strukturförändringar. Eller uttryckt på ett mera precist sätt. Det är vid en viss tidpunkt ägarna av de nyckeltillgångar som ett företag behöver tillföras som kan ställa anspråk på att få en äganderätt i företaget, på att få del i det residuala kontraktet.

Historiskt hade nyckeltillgången riskkapital en så stark ställning att vi fick det kapitalistiska systemet med kapitalägaren som ensam innehavare av det residuala kontraktet, det som Axel Leijonhufvud kallar "capital hires labor"-modellen.⁸⁶ Ägandets prerogativ blev kapitalägandets prerogativ. I det moderna företaget är bilden annorlunda. Det finns andra presumtiva nyckeltillgångar som är lika viktiga för företaget som riskkapitalet. Det leder till att företagsägandet blir mera differentierat i meningen att kapitalet och kompetensen (som det oftast är fråga om) får dela på ägandet. Det här snuddar vid grundläggande ägarfrågor som jag utförligt skall återkomma till i uppföljningsboken *Det nya företagets samhälle*.

Vissa nyckelpersoner. Det kan vara allt från ledningspersoner på hög nivå – entreprenören är alltid en nyckelperson – till specialister på interna system och rutiner på lägre nivå. En nyckelperson blir ett stort "eget" immateriellt kapital bestående av kompetens, personligt nätverk, lång erfarenhet, unikt ledarskap och annat personbundet värdeskapande. I den amerikanska managementlitteraturen har de ibland fått en beteckning – *company property* – som understryker att nyckelpersonen är en resurs som företaget skall göra allt för att "äga".

Vi kan med ett mått av godtycke placera in företagets tillgångar i ett diagram med grad av likviditet på den ena axeln och grad av delbarhet på den andra. Det är gjort i figur 1 (sida 70).

De fyra "extremerna" i figuren kan vara värda en kort kommentar.

"*Aktiekapital*" ligger i figuren närmast origo. Det betyder att denna tillgång har den högsta graden av illikviditet och odelbarhet. Aktiekapitalet är formellt ouppslagsbart. Det innebär att aktieägaren aldrig kan få ut sitt kapital så länge företaget drivs vidare. Det är först vid en likvidation som aktiekapitalet frigörs – och då oftast till ett lägre värde än det nominella eftersom likvidation för det mesta blir aktuell i samband med en konkurs.

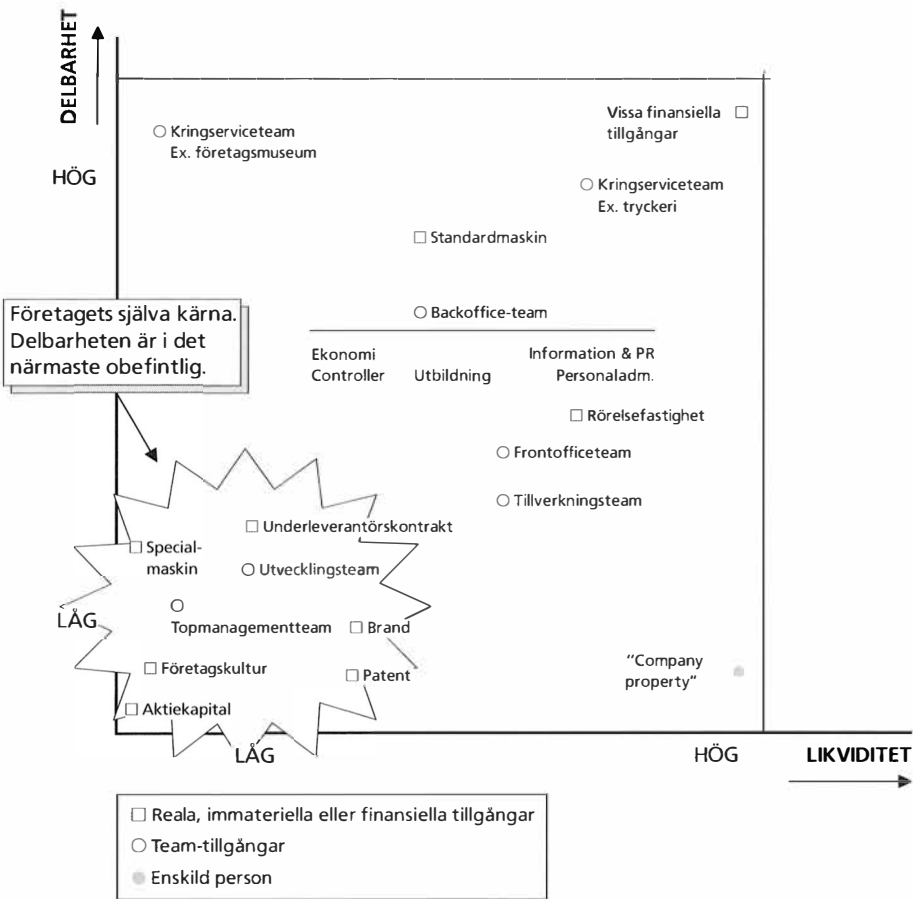
Att aktiekapitalet är odelbart kan samtidigt vara en sanning med modifikation. Det finns företag som av olika skäl vill betala tillbaka en del av aktiekapitalet till ägarna.

Det leder över till den diametralt motsatta tillgången, "*Vissa finansiella tillgångar*" uppe i figurens högra hörn med hög delbarhet och hög likviditet. Det skulle kunna vara just likviditeten vid inlösen av egna aktier. Delbarheten är så hög den kan bli, företaget behöver inte pengarna, och finansiella tillgångar i form av kontanter är själva definitionen på hög likviditet.

Finns det tillgångar i ett företag som inte behövs och som ingen annan vill ha, tillgångar med hög delbarhet och låg likviditet? Det kan låta som en otänkbarhet men

är det inte nödvändigtvis. Det beror på att vad som behövs eller inte behövs inte bara är en bedömningssak utan också ändras med tiden. I figuren har detta exemplifierats med ”företagsmuseum”.

Utbytbarheten och därmed delbarheten är mycket låg för en nyckelperson i företaget. Nyckelpersoner kan emellertid också ha ett högt marknadsvärde genom att konkurrenter eller andra är intresserade av deras kompetens och erfarenhet. Det innebär att likviditeten i meningen uppsägbarheten också är hög. Det gör att en nyckelperson i denna mening kan hamna i figurens nedre, högra hörn, ”Company property”.



Figur 1. Företagets tillgångar (som en funktion av ”delbarhet” och ”likviditet”).

Företaget som ett nätverk

Lars-Gunnar Mattson, svensk organisationsforskare, menar att det finns två sätt att se på företaget. "The firm is treated as a hierarchy or as a network connecting several actors." Företaget kan med andra ord betraktas i ett inåtriktat perspektiv där tonvikten ligger på de anställda och anställningskontraktet, organisation, produktion etc. Eller det kan betraktas i ett utåtriktat perspektiv där tonvikten ligger på företagens marknadsrelationer, kort sagt på det nätverk där företaget är "spindeln". Vilket av de två synsätten man väljer beror på vad man vill analysera skriver Mattson.⁸⁷

Det är naturligtvis riktigt. Ett avtal, formellt eller informellt, med en leverantör eller en kund i nätverket är en tillgång för företaget på samma sätt som en maskin är det. Modellen med företaget som en portfölj av tillgångar hjälper oss att förstå att *ett företag och dess nätverk egentligen är samma sak*.

Ett företags nätverk konstitueras av alla de marknadsrelationer som företaget har. Det finns i varje företag av någon storlek många olika slags nätverk – på företagsnivå men också ute i organisationen. Varje team har t ex sina nätverk. Det vi här diskuterar är nätverket på företagsnivå.

Figur 2 (sida 72) är en starkt förenklad bild av företaget i ett nätverksperspektiv. Figuren, där företags egna tillgångar är utelämnade, hjälper oss att förstå att företaget är både en hierarki och ett nätverk.

Ett första kännetecken för ett nätverk på företagsnivå är att det består av ett nät av marknadsrelationer. Ett andra kännetecken är att ett sådant nätverk alltid har *ett* centrum, ett nav kring vilket det hela kretsar (Jarillo, 1988). Eller uttryckt mera precist. Ledarföretaget är definitionsmässigt "spindeln i nätet" i meningen att det har det residuala kontraktet för den nyckeltillgång som styr nätverket.⁸⁸

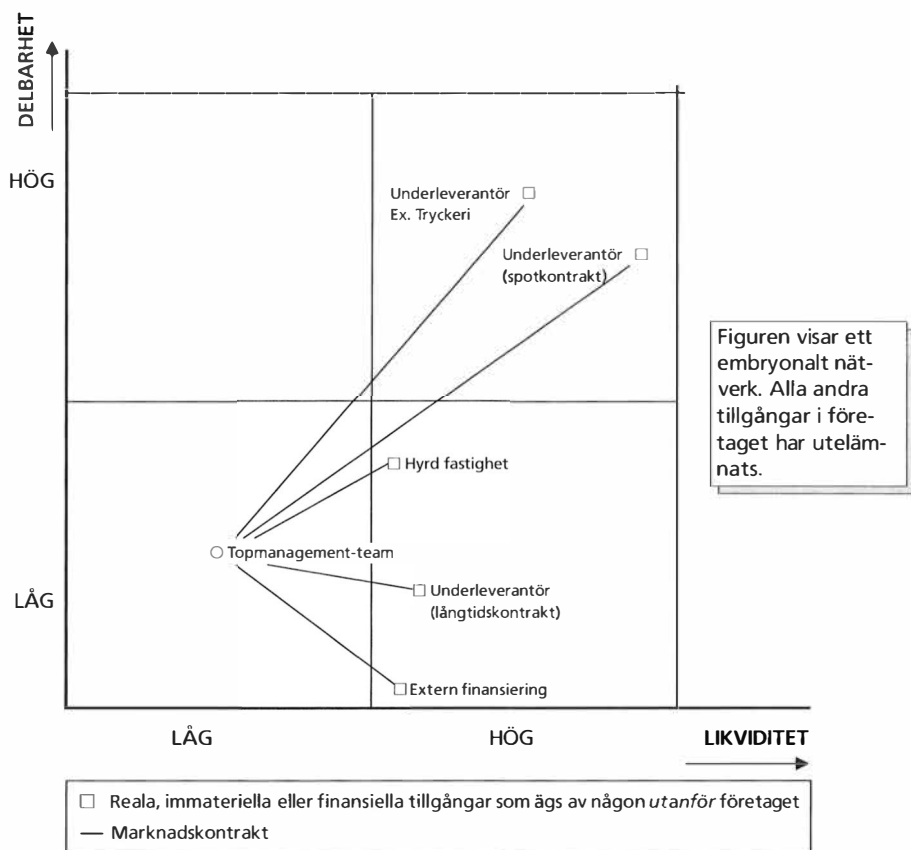
Nyckeltillgången, oftast ett immateriellt kapital, kan vara vad som helst som lägger grunden för en konkurrenskraftig ekonomisk verksamhet. Det kan vara, och är väl för det mesta, ett affärskoncept. I vissa fall kan kraften i konceptet vara så stor att ett gigantiskt nätverk byggs upp på relativt kort tid. Cisco är exempel på det. Nätverket blir dessutom i det fallet extra omfattande eftersom själva grundidén är att göra minsta möjliga i egen regi, alltså att så långt möjligt utnyttja marknaden.⁸⁹ Men det kan också vara en teknisk plattform. Det samarbete mellan Microsoft och Intel som lett fram till Wintel brukar nämnas som exempel.

Nätverket kan hållas ihop med en hel mängd olika tekniker från strikt formella avtal med noga utvalda företag (som Cisco-nätverket kännetecknas av) till avtalslösa och öppna "alla-som-vill-vara-med-får-vara-med"-nätverk (som Wintel-nätverket).

Man kan, apropå det senare, fråga sig hur det är möjligt att ett företag kan få ett nätverk att fungera stödjande för den egna verksamheten utan att det är formaliserade avtal som reglerar på vilka ekonomiska villkor samarbetet sker. Men det går under vissa betingelser utmärkt. Det handlar om extern ekonomi, en särskild form av framkallad extern ekonomi som i ett andra steg kommer tillbaka till ledarföretaget i form av t ex vidgade marknader. Ledarföretaget ställer sin nyckeltillgång, t ex den tekniska plattformen, till förfogande utan kostnad eftersom om flera produkter byggs på plattformen vidgar det marknaden och ökar avkastningen.⁹⁰ Det gäller i synnerhet om det

är produkter vars nytta ökar med antalet personer eller företag som använder produkten. Telefon, fax och Internet är tydliga exempel.

Brian Arthur är antagligen den ekonom som mest övertygande visat varför vissa kunskapsintensiva produkter, företag och branscher ofta kännetecknas av *stigande* avkastning ("increasing returns"), kort sagt att avkastningen ökar ju mera som tillverkas och säljs (vilket är tvärt emot invariant ekonomiskt tänkande, och kanske intuition, kännetecknat av *avtagande* avkastning). Stigande avkastning kan således uppträda både i tillverknings- och i användarledet, i det senare fallet genom nätverkseffekter och kundinlåsning.⁹¹ Det är ingen tillfällighet att Ericsson och andra telekomföretag som vill skynda på utvecklingen av tillämpningar för 3G-telefoni och mobilt internet arbetar aktivt för att uppnå sådana nätverkseffekter. Enligt uppgift arbetade i Ericsson-nätverket hösten 2001 ca 1 000 företag världen över med utveckling av applikationer byggda på 3G-tekniken.⁹² Det är lätt att förstå att det på så sätt skapas en stark hävstångseffekt i utvecklingen. Det är ett uttryck för framkallad extern ekonomi. Mera allmänt har det visats att de mest framgångsrika high-tech företagen är de som är mest



Figur 2. Ett företags nätverk (som en funktion av "delbarhet" och "likviditet").

aktiva på "alliansmarknaden".⁹³ Det är i det här perspektivet inget att förvånas över.

Det finns också andra former av framkallad extern ekonomi som får informella nätverk att fungera. Att använda s k modulära system på underleverantörsmarknaden (där inte en viss komponent specificeras utan endast funktionen och gränssnittet) gör att beställarföretaget kan vinna viss extern skal- och sortimentsekonomi samtidigt som de potentiella leverantörsföretagen får ökade frihetsgrader i utveckling och tillverkning av komponenten (Langlois, 1998). Man kan också uttrycka det så att ledarföretaget avlastar en del av sitt risktagande på de aktörer som ingår i nätverket.⁹⁴

I vår modell blir öppna nätverk ett problem. De företag eller individer i nätverket vilka inte har några marknadsrelationer med företaget hamnar utanför modellen. Man kan emellertid se på företaget som en avgränsad enhet med sitt nätverk av marknadskontrakt omgivet av en "aura" av positiv extern ekonomi (och möjligen också negativa externa ekonomiska effekter) som i vissa fall kan utnyttjas av andra marknadsaktörer och därmed ge nätverket en vidare mening.⁹⁵

Ett tänkbart missförstånd måste undanröjas. En marknadsrelation behöver inte vara formaliserad för att rymmas i modellen. Företaget kan "äga" ett kontrakt utan att detta finns på papper. Det finns företagsnätverk som till vissa delar styrs av förtroende snarare än skrivna kontrakt.⁹⁶ Ett företag ställer inte så sällan resurser till förfogande eftersom det har tillit till en viss person eller ett visst projekt, kanske förstärkt av en gemensam målbild eller värderingsgrund. Det gäller särskilt utvecklingsnätverk. Det gäller också i vissa kulturer. Forskare har t ex visat att producerande nätverk i kinesiska invandrarsamhällen typ Chinatown i San Fransisco kan vara mer eller mindre helt baserade på förtroende (Ping Li, 1998).

Det finns en onyanserad, nästan religiös, tro på Nätverket som det moderna samhällets produktionsform.⁹⁷ Modellen hjälper oss att förstå att företagsnätverket inte är något principiellt nytt. Att nätverket fått ökad betydelse är mest ett uttryck för sänkta transaktionskostnader och tjockare marknader.

Modellen kan också hjälpa oss att avfärda den som tror att det finns självgående nätverk, en slags ny form av organisation mitt emellan hierarki och marknad där det inte behövs en "spindel", ett ledarföretag. Någon har till och med givit denna nya ordning en namn, "alliance capitalism", en ny produktionsordning skild från den gamla med företaget i centrum, "hierarchy capitalism" (Dunning, 1998).⁹⁸ Vi förstår att det inte kan finnas någon "alliance capitalism". *Alla effektiva nätverk styrs av nyckeltillgångar som ägs av någon.* Och det som produceras i dessa allianser samordnas antingen genom ordergivning i ett företag eller prismekanismen på en marknad. Det kan man visa teoretiskt och förmodligen också empiriskt.

Det här konstaterandet skall vi inte blanda samman med att det finns organisationsmodeller som man kan placera någonstans mitt emellan marknad och hierarki, t ex samägande i joint ventures, franchising etc. Oliver Williamson använder, talande nog, begreppet "hybrid" när han beskriver sådana organisationer. Det är förvisso inte renodlade marknadslösningar, inte heller ett företag i klassisk mening. Den insikten ändrar emellertid inte på att en av parterna i t ex ett joint venture alltid äger och därmed ensam har bestämmanderätten över den nyckeltillgång som styr samarbetet. Det är med andra ord inte fråga om att vi har att göra med en ny, annorlunda samord-

ningsmodell, en "alliance capitalism". Ett joint venture eller någon av de andra hybridformerna handlar snarare om de praktiska uttrycksformerna för ett långsiktigt samarbete mellan två eller flera företag.

För att sammanfatta. Vi har visat att företaget kan betraktas som en portfölj av tillgångar. Med den modellen blir företags ägare och ledning en slags portföljförvaltare som väljer att från tid till annan göra omDispositioneringar i portföljen. Vissa tillgångar, särskilt tillgångar med hög likviditet och delbarhet, kan säljas ut. Andra tillgångar, tillgångar med låg delbarhet som det immateriella företagskapitalet (idéplattform, varumärke, företagskultur etc.), kan bara avyttras genom att hela företaget säljs. Tillgångar kan också köpas till, mest sannolikt nyckeltillgångar som företaget behöver i en viss situation. Det finns en nära koppling mellan externt ägda nyckeltillgångar och förändringar i företags ägande.

Modellen hjälper oss också att förstå att företaget kan betraktas på två sätt – i ett inåtperspektiv som har varit det vanliga, ja själva definitionen på företag. Men också i ett utåtperspektiv mot kunderna och nätverket i övrigt. Det tycks som om utåtperspektivet blir allt viktigare i den typ av konkurrenssituation som kännetecknar 2000-talets högt utvecklade västländer.

Modellen med företaget som en portfölj av tillgångar är därmed presenterad. Vi skall i de närmast kommande kapitlen med modellen till hjälp förklara disintegrationen och den än mera grundläggande frågan om var gränsen för disintegrationen går. Kan t ex det genuint virtuella företaget, som är disintegrationen tagen till sin yttersta konsekvens, överhuvudtaget existera på en konkurrensutsatt marknad? Genomgången kommer också hjälpa oss att förstå varför disintegrationstendenserna under 1900-talets två sista decennier kan ses som början till slutet för det gamla, storföretagsdominerande produktionssystemet.

DEL II

DET EXPLODERANDE STORFÖRETAGET

*"Today there are rumours – no doubt to be considered seriously
– that some car companies are thinking about outsourcing
manufacturing completely."*⁹⁹

RICHARD NORMANN

3. Det är något avgörande nytt på gång med företagen

Det vi ständigt läser och hör talas om är att företagen blir större. Fusioner mellan företag är ett tidens tecken. Ändå är denna finansiella integration på många sätt mindre intressant och djupgående än den parallellt pågående utvecklingen i real sektor i motsatt riktning, mot att företagen, även de största, gör mindre och mindre själva, kort sagt, de köper mer och mer på marknaden. Den utvecklingen har knappast uppmärksammats som en lika grundläggande förändring, i varje fall inte utanför en relativt snäv krets av företagsspecialister. Symptomen är däremot väl dokumenterade och diskuterade i managementlitteraturen och i delar av den akademiska litteraturen. Låt oss utan rangordning i betydelse eller struktur av annat slag lista några av de mest uppmärksammade förändringarna och begreppen.

Ifrågasättandet av *effektiviteten i vertikal integration*, särskilt i vissa traditionella branscher. En amerikansk studie visar att de bilföretag, såväl i USA som i Japan, som har störst vertikal integration har sämst lönsamhet (Wikström et al, 1994).

"Vertical integration and a concern for keeping all the components and competencies inside, no longer makes sense. '*Virtual integration*' [min kursivering] is replacing vertical integration" (Hamel & Prahalad, 1994).

"Helägda företagsimperier är på väg att förpassas till det förgångna ... imperier är alltför dyra och alltför riskabla. Det är billigare och säkrare att expandera genom en serie allianser" (Handy, 1996);

Outsourcing-trenden hos särskilt de stora företagen. Med outsourcing menas att ett företag knoppar av en verksamhet, säljer den till ett utomstående företag, ofta ett specialistföretag för att utnyttja skalekonomier, och skriver ett långsiktigt samarbetsavtal. "Most organisations...can justify outsourcing...[of] almost anything. In one organisation a brainstorming exercise left only the chief executive and a car phone!" (Handy, 1989).

Management-buy-outs är ett närbesläktat fenomen som också under perioden efter 1980 i vissa länder, inte minst USA, har varit en trend. Skillnaden är att den avknoppade verksamheten säljs till en grupp anställda, oftast ledningen i den enhet som berörs. Det kan vid en management-buy-out finnas ett långsiktigt samarbetskontrakt med säljaren men det behöver inte göra det;

Den snabba tillväxten av *hybridorganisationer* som just-in-time-samarbete, joint ventures, imaginära eller virtuella organisationer, franchising etc. Begreppet hybridorganisation syftar på att produktionen varken sker i ett företag i klassisk mening eller samordnas på marknaden i strikt mening (Williamson, 1985);

”*Tillfällighetsstrukturer* [min kursivering], de nätverk av företag som allt oftare uppstår och försvinner ... i enlighet med förändringstakten i den omgivande miljön” (Johansson, 1998);

E-lance-economy. ”These electronically connected freelancers – e-lancers – would join together into fluid and temporary networks to produce and sell goods and services. When the job is done – after a day, a month, a year – the network would dissolve” (Malone & Laubacher, 1998);

Federationen som ”framtidens viktigaste organisationsform” enligt Charles Handy (Handy, 1996);

Adhocratier, dvs större engångsprojekt som syftar till att på spekulation framställa en unik produkt eller tjänst som skall säljas på marknaden med vinst. Filmproduktionen i Hollywood brukar nämnas som exempel på adhocrati. ”De jättelika filmstudiorna gör inte längre film. Löst anknutna nätverk med småföretag av entreprenörskaraktär gör film, som sedan lanseras under de stora studiornas namn ... Av de 250 000 människor som är involverade i underhållningskomplexet i Los Angeles-regionen beräknas 85 procent av företagen ha 10 eller färre anställda” (Kelly, 1999). Också i Sverige bedrivs filmverksamhet på detta sätt idag (Norling, 1997);

Tömma-företag, dvs företag där bokstavligen allt förutom entreprenören – allt från utveckling till distribution – är utkontrakterat. Worlds of Wonder, ett ”tomt” USA-företag i leksaksbranschen hade i mitten av 1980-talet nästan 1 miljard kronor i omsättning men fick svårigheter och försvann från marknaden (Arena et al, 1998);

”Dagens strukturuomvandling innebär ofta att *företag slås isär till flera mindre företag*,” (min kursivering). Exempel finns bl a i grafiska branschen (Bodin, 1996);

Core-competence-strategin, ett företags kärnkompetens som ”... the gateway to future opportunities” (Hamel & Prahalad, 1994) var kanske 1990-talets tydligaste managementtrend. ”Core competence” är det immateriella kapital som gör ett företag unikt i vissa avseenden och bildar basen för dess konkurrenskraft. Begreppet är nära besläktat med ”distinctive capabilities” som John Kay menar ett företag måste förstå och renodla för att överleva (Kay, 1996);

Erbjudandet är det väsentliga, inte produkten (Normann & Ramirez, 1995);

Värdestjärnor som trend, en grupp av företag samordnade runt en viss kund eller visst

erbjudande där relationerna mellan de olika företagen i nätverket ibland är långsiktiga, ibland temporära. Produktionen sker i ökad grad "här och nu", ofta med kundmedverkan, inte i sekventiella produktionssystem som i Michael Porters värdekedjemonmodell, (Porter, 1985). Eller som det uttrycks. "Det börjar träda fram en ny typ av företagssystem som fungerar efter andra principer än det traditionella systemets, med dess fasta och stabila gränser och väl definierade och klart avgränsade uppgifter" (Wikström et al, 1994);

Treklöverorganisationen (Handy, 1989; Bodin, 1996), trenden mot att företagen organiserar sina resurser i en tredelad struktur – (1) en kärna av fast anställd personal, (2) ett nätverk av samarbetspartners, många soloföretagare samt (3) tillfällighetsanställda. Det talas också om *20/80-företaget* "... där endast 20 procent av alla de som bidrar till värdet av den slutliga produkten ... faktiskt är anställda vid företaget" (Handy, 1996). Andra författare talar om *E/A-talet*, kvoten mellan antalet engagerade och antalet anställda i ledarföretaget (Hedberg et al, 1994);

Portföljarbete, detta att allt fler allt oftare har ett antal olika arbeten och projekt parallellt i stället för ett fast heltidsarbete. "Jobs do not necessarily belong in organisations any more. It is, when one thinks about it, a significant discontinuity, a change which makes a difference" (Handy, 1989);

Nya krav på lönebildningen. De mest högproduktiva människorna i organisationerna blir underkompenserade till följd av den lönebildningsmodell som vi använder oss av. "Det kommer de inte att acceptera i framtiden. Kompetenta arbetslag bryter sig loss" (Eliasson, 1992);

Disintegration – ett grundantagande för den fortsatta diskussionen

Finns det en gemensam nämnare i dessa till synes disparata iakttagelser? Ja, det gör det. Symptomen är de yttre tecknen på *disintegration*, på att marknaden som samordnare tar över från företaget som samordnare. Eller uttryckt på annat sätt. Av allt det som fordras för att skapa ett konkurrenskraftigt erbjudande till kunden produceras en relativt mindre del av värdet av ledarföretaget. I stället är det ett nätverk av företag, ofta i form av allianser av olika slag, vilka tillsammans svarar för en växande del av värdeskapandet. Ett av företagen i nätverket, oftast ledarföretaget, äger det varumärke som marknadsföringen sker under. Denna tendens till disintegration är ett grundantagande för den fortsatta diskussionen.

Disintegration är inte ett självklart, enkelt begrepp. Särskilt två missförstånd ligger nära till hands. Disintegration och decentralisering är inte samma sak, det är det första. Under lång tid har företagen känt till att en delegering av beslutsfattandet i organisationen ofta leder till ökad produktivitet. Fristående profit- och costcenters eller divisionalisering inom ett och samma företag är organisatoriska uttryck för det. Decentralisering har vi också när de mycket stora bolagen delar upp verksamheten i allt

fler dotterföretag. Decentralisering i denna mening har ingenting med disintegration att göra. Disintegration förutsätter att produktion som tidigare skett i företaget, t ex tillverkning av en viss komponent, nu i stället köps på marknaden, från en leverantör som är ägarmässigt fristående. Disintegration är motsatsen till det som kännetecknat en stor del av 1900-talets industriella utveckling – vertikal *integration*.

Det andra missförståndet är att disintegration är liktydigt med minskat antal anställda i ett företag. Det kan finnas ett sådant samband men det behöver inte vara så. Ett starkt expansivt företag som köper fler och fler av de komponenter och tjänster på marknaden som de tidigare tillverkade själva, kan mycket väl ändå behålla, kanske till och med öka, antalet anställda.

Det är lätt att finna exempel på disintegration.

* Av försäljningspriset på en Volvo personbil svarar Volvo självt för en allt mindre del, det förädlingsvärde som skapas inom Volvo Personbilar AB utgör med andra ord en med tiden sjunkande andel av försäljningspriset. I stället är det ett stort antal underleverantörer som i olika former av nära samarbete med Volvo Personbilar svarar för en växande andel av förädlingsvärdet.

* Cisco, världens största tillverkare av nätverksutrustning för Internet med ett försäljningsvärde på över 150 miljarder kronor verksamhetsåret 2002/2003, "... outsourcar *all* [min kursivering] sin tillverkning" (*Economist*, 26 juni, 1999).

* För ett företag som tillverkar halvledarchips anges i ett fall (USA) att av självkostnaden kom 3 procent från råvaror och energi, 5 procent var ersättning till dem som äger anläggning och utrustning, 6 procent till dem som sitter vid maskinerna samt, och det är det mest intressanta i sammanhanget, 85 procent var ersättning till köpta "specialiserade konstruktions- och ingenjörstekniska tjänster och till patent och upphovsrätter" (Reich, 1994).

* GANT, välkända herrmodeprodukter med karaktäristisk collegelook, produceras inte i USA. Det är i stället ett nätverk av företag med ett svenskt ledarföretag (Gant Company AB med huvudkontor på Engelbrektsgatan i Stockholm) som tar fram och säljer produkterna. Under år 2002 såldes GANT-produkter världen över för i det närmaste 4 miljarder kronor (inräknat försäljningen i 154 franchisingbutiker i 54 länder). "Det är en imaginär organisation. Varumärket, modeskaparna, modellerna, katalogerna, butikerna, fabriken, kundregistren och lagersystemen samordnas till något som kunden upplever som det framgångsrika företaget GANT" (Hedberg, 1994).

* Verksamheten i det naturfilmproducerande Karlstadsföretaget Scandinature AB beskrivs på följande sätt i en forskningsrapport: "Ibland kan ett projekt under månader enbart bestå av producent och kameramän på plats i ödemarken, för att därefter svälla ut och engagera tiotals interna och externa medarbetare, därefter minska till att enbart bestå av kanske producenten som speakertextförfattare, svälla ut igen med inkoppling av administratörer, idékläckare, kundrepresentanter osv" (Norling, 1997).

* NK har i stället för ett stort varuhus i meningen ett företag blivit ett ”skal” som inom sig rymmer ett antal företag vilka tillsammans strävar efter att skapa värde för de kunder som NK som varumärke inriktar sig mot.

R.O.O.M., ett företag för heminredning med ungefär samma målgrupp som NK, utgick redan från företagets start från idén att flera företag ”under ett tak” skall erbjuda kunderna ett högt värde. Konsekvensen blir att kunden säger sig ha varit på R.O.O.M. och handlat. De facto har han eller hon emellertid i formell mening handlat av något av de företag som ingår i nätverket. Gränserna mellan de olika aktörerna i nätverket är medvetet så diffusa att det är svårt för kunden att uppfatta det på något annat sätt än att motparten i affären är R.O.O.M.

Förändringen i värdeskapandets struktur i marknadssektorn är särskilt påtaglig efter 1980. Det beror på väsentligen två omständigheter. Åren kring 1980 är på många sätt de senaste decenniernas viktigaste brytpunkt i OECD-ländernas ekonomiska utveckling. I statistiska termer ser man det i mer eller mindre tydliga trendbrott i meningen sjunkande inflation, stigande vinster, stigande aktiekurser och sjunkande löneandel. Det förklaras av att slutet av 1970-talet och början av 1980-talet var en viktig omställningsperiod för den ekonomiska politiken. Avregleringarna av kapital- och penningmarknaderna i OECD-länderna har exempelvis sin tyngdpunkt under perioden 1975–85. Det gäller även avregleringar på andra marknader.

Det är den ena omständigheten. Den andra är att den teknologiska utvecklingen inom data- och kommunikationsområdet tycks ha haft en ”take off” i början av 1980-talet i meningen att datorerna då på allvar gjorde sitt intåg på arbetsplatserna samtidigt som det genom ny teknologi skapades förutsättningar för effektivare nätverk och lägre transaktionskostnader (Castells, 1999). Vi vet att produktiviteten i den amerikanska tillverkningsindustrin trendmässigt har förbättrats sedan början av 1980-talet. Vi vet också att för perioden efter 1995 är den högre produktiviteten direkt hänförlig till IT-sektorn och till den moderna IT-teknikens indirekta effekter på företagen. Det gäller även efter IT-kraschen år 2001.¹⁰⁰

”Det gamla företaget” och ”Det nya företaget”

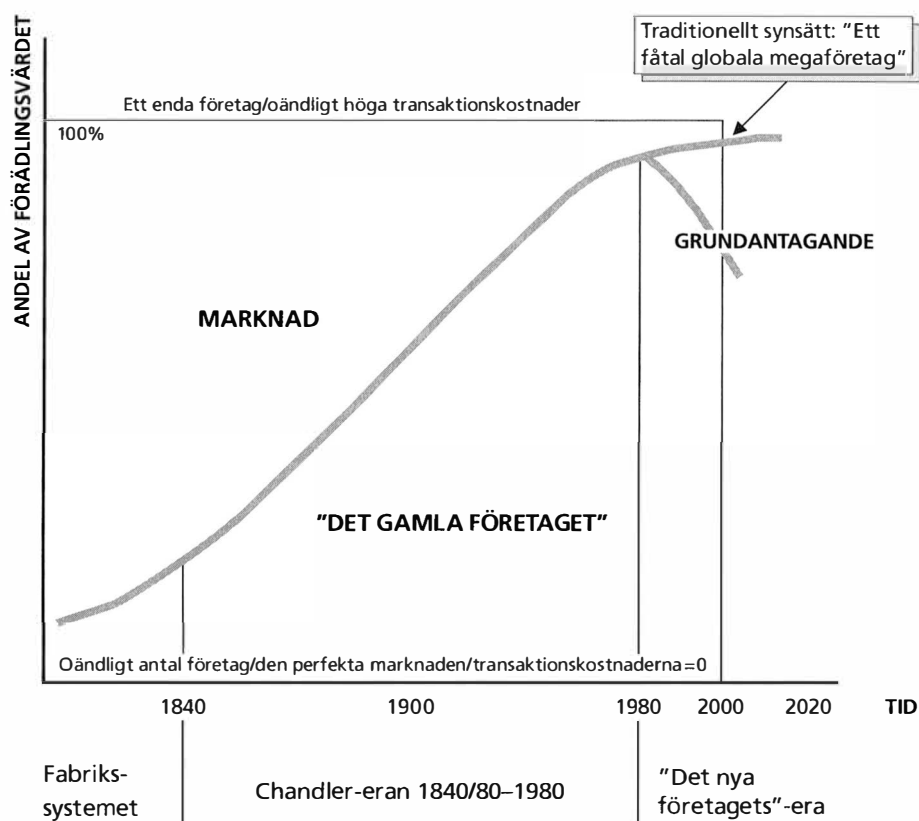
Grundantagandet om en trend mot disintegration kan sättas in i sitt historiska sammanhang. Man kan säga att en utveckling mot integration som pågått i 150 år håller på att brytas. Alfred Chandler har visat att företagen i början av 1800-talet så gott som uteslutande var mycket små, familje- eller partnerägda och kortlivade (Chandler Jr., 1977). Det är först efter 1840 som vi fick företag i den moderna mening som vi sedan dess har känt dem, stora, publika och ständigt växande företag med så småningom en allt tydligare distinktion mellan ägande och ledning (”*Det gamla företaget*”). Skulle vi göra en schematisk beskrivning över händelseförloppet där den ena ändpunkten, teoretiskt uttryckt, är den perfekta marknaden med ett oändligt antal små företag och den andra ändpunkten, lika teoretisk, är ett enda företag som producerar allt, så skulle vi kunna se hur vi steg för steg efter 1800-talets mitt har gått mot ökad koncentra-

tion. Företagen i alla branscher har, tycks det, blivit ständigt större och större. I utvecklingens förlängning har vi varit benägna att se ett fåtal globala megaföretag som producerar allt.

Det är den utvecklingen som grundantagandet ifrågasätter (se figur 3).

”*Det nya företaget*” får vara en samlingsbeteckning för det typföretag som håller på att skapas av de radikala förändringar i företagandets arbetsförutsättningar vilka kännetecknat perioden efter 1980 och vilka lett till disintegration. Det skiljer på viktiga punkter ut sig från industriföretaget, arketyper för *Det gamla företaget* där snarare integration har varit kännetecknet. Det nya företaget kan vara ett stort tillverkande företag med väl skyddad kärnkompetens och en långtgående allians med andra företag och samproduktion med kunderna. Datortillverkaren Dell är ett konkret exempel. Cisco är ett annat.

Det antalsmässigt dominerande ”nya” företaget är emellertid ett litet företag mätt



Figur 3. Grundantagande – schematisk beskrivning.

Andel av förädlingsvärdet i marknadssektorn som vid olika tidpunkter producerats i det mycket stora, vertikalt integrerade storföretaget ("Det gamla företaget").

i antal anställda. Det ingår i ett eller flera nätverk. Det producerar oftare problemlösning än produkter, det är friare organiserat och bemannat och det är inte så sällan partnerägt. Det kännetecknas, relativt sett, av en hög förändringstakt och det har högt förädlingsvärde per anställd.

Finns det belägg för att grundantagandet är korrekt?

Disintegration betyder på *makronivå* att flera företag än tidigare producerar det samlade förädlingsvärdet i den inhemska marknadssektorn, alltså företagens andel av BNP. Om grundantagandet är korrekt bör vi således förvänta oss att antalet företag växer. Det betyder också att om vi delar in företagen i två kategorier, stora företag och små definierade på ett visst sätt, bör de små företagens andel av förädlingsvärdet ha ökat under den studerade perioden.

Det finns ett visst belägg för en sådan utveckling. För Sveriges del vet vi exempelvis (Gandemo, 1998) att under perioden 1985–94 har

- antalet företag ökat kraftigt,
- anställda i små företag ökat relativt sett,
- de små företagens relativa andel av lönesumma och förädlingsvärde stigit.

Dessutom vet vi (bl a från Ds 2003:27) att i Sverige har under det senaste decenniet, 1990-talet

- antalet egenföretagare/solföretagare ökat kraftigt, med över 50 procent,¹⁰¹
- antalet tillsvidareanställda ("fast anställda") minskat med ca 400 000 eller ca 11 procent,
- andelen tillfällighetsanställda (inhyrda, vikariat- och projektanställda samt vid behov-anställda) ökat från 10 procent till 15 procent av samtliga anställda,
- antalet anställda i konsultföretag ökat,
- antalet anställda i franchisingföretag ökat.

Detta är starka indikationer på disintegration. Å andra sidan är det lätt att finna konkreta exempel på en utveckling mot ökad integration.

* Det finns uppgifter om att vissa byggföretag, som av hävd varit nätverksföretag i meningen att de inför ett visst byggprojekt har skräddarsytt en samling underleverantörer, tycks gå i riktning mot integration. Skanska har t ex köpt vissa byggmaterieföretag (Bodin, 1996).

* Vissa av de stora, internationella konsultföretagen – KPMG, PricewaterhouseCoopers och andra – har utvecklats från i första hand revisionsföretag till multi-produkt konsultföretag. Det finns tendenser till en liknande utveckling inom advokatbyråbranschen.

* IKEA har under 1990-talet byggt upp en egen underleverantörsgrupp, Swedwood, med för närvarande (2003) ca 10 000 anställda och ett leveransvärde på ca 6 miljarder kronor. IKEA's globala försäljning verksamhetsåret 2002 var något över 100 miljarder kronor.

* Vissa stora företag inom IT-branschen integrerar vertikalt eller horisontellt genom att köpa upp företag som har attraktiv spetsteknologi eller starka marknadspositioner. Microsofts förvärv av Hotmail 1998 kan vara ett exempel.

* Årsvärdet av genomförda fusioner har som ett genomsnitt ökat i OECD-länderna efter 1980. I vissa branscher, särskilt högteknologi inklusive telekom och finansiella tjänster, har denna tendens varit mycket tydlig under senare delen av 1990-talet.¹⁰²

För att vara säker på att dessa iakttagelser verkligen handlar om integration krävs mer information. Är KPMG eller PricewaterhouseCoopers företag i strikt mening eller ett nätverk av företag under samma varumärke?¹⁰³ Kan det finnas specifika skäl till varför Skanska respektive IKEA integrerat vertikalt?¹⁰⁴ Kan Microsofts, Intels, Ciscos, Ericssons, Nokias och andra stora IT-företags uppenbart aggressiva uppköpspolitik ha något att göra med databranschens särskilda karaktäristika under 1990-talet med en extremt snabb strukturomvandling?

Det måste också påpekas att det faktum att fusionsintensiteten ökat inte är liktydigt med att den vertikala integrationen har ökat (och därmed trenden mot disintegration brutits). Det behöver vid en fusion inte vara så att en större andel av förädlingsvärdet produceras av det nya, sammanslagna företaget än vad som gällde för berörda företag före fusionen. Det mest sannolika är att det *inte* är så. Det är långt mera troligt att en fusion idag styrs av skalekonomiska överväganden, av att kostnaderna i något viktigt avseende kan sänkas om man blir större, eller av viljan att komma åt attraktiva produkter, marknader eller kundbaser. Ägarmässig integration och företagsmässig disintegration är med andra ord ofta parallella processer. Trenden mot disintegration fortgår till synes helt opåverkad av trenden mot finansiell integration. Till den här frågan skall jag återkomma.

För att sammanfatta. Även om vi inte har otvetydiga empiriska belägg och även om det finns exempel på företag och branscher där integration fortfarande tycks vara den viktigaste tillväxtstrategin, är utgångspunkten för den fortsatta diskussionen att vi under ett par decennier, särskilt efter 1980, har haft en tendens mot disintegration i marknadssektorn i OECD-länderna.

Vi behöver en ny förklaringsmodell

Vi iakttar och fascinerar av *Det nya företaget*. Men av allt att döma förstår vi inte riktigt vad som håller på att ske. Eller också vill vi inte förstå. Det senare gäller i synnerhet personer som företräder *Det gamla företags* organisationer och institutioner. Det är detsamma som att säga att den modell vi använder oss av för att tolka verkligheten inte ger en tillräckligt god förklaring. Det i sin tur leder till att vi kan få spelregler och politiskt agerande som inte är särskilt väl anpassade till verkligheten så som den ser ut för allt fler företag. Det skapar hinder för högre tillväxt och därmed välfärd för medborgarna.

De två kommande kapitlen har till syfte att ge struktur åt och därmed en bättre för-

klaring till trenden mot disintegration. Med andra ord, de vill förklara varför marknaden som styrmodell i ökad grad tar över från företaget som styrmodell. Vi skall göra det i två steg. Det första steget blir att med hjälp transaktionskostnadsanalys, TCE, ge en förklaring till trenden mot disintegration.

Valet av transaktionskostnadsanalysen som analytiskt instrument är ingen tillfällighet. TCE var från början en teori som främst hjälpte till att förklara varför företag växer genom vertikal integration. Det är en hypotes att den förklaringspotential som TCE-modellen har visat sig ha i det avseendet också bör kunna användas när vi skall studera tendenserna till en utveckling i motsatt riktning.

Det andra steget innebär att vi med hjälp av en egen modell – kallad avkastning-risk-modellen – försöker eliminera vissa av de begränsningar som TCE-modellen har, bl a att den endast beaktar transaktionskostnaderna och därmed bara en del av företagets totala kostnad.

Det basala antagandet i både TCE-modellen och avkastning-risk-modellen är att företaget betraktas som en vid varje tidpunkt unik portfölj av tillgångar.

Nationalekonomi eller företagsekonomi?

Frågan kan ställas om detta angreppssätt tillhör nationalekonomin eller företagsekonomi. Svaret är inte självklart. Å ena sidan är det uppenbart att en trend mot disintegration är en makroekonomisk frågeställning. Det är lika uppenbart som att TCE-modellen har sin idémässiga förankring och utgångspunkt i neoklassisk ekonomi, perfekta marknader och rationella aktörer. Å andra sidan är det företaget och företagets strategiska beteenden, särskilt strukturbesluten, som vi vill bättre förstå med dessa modeller. Företaget är inte i fortsättningen en svart låda. Det är en organisation med människor i ledningen som agerar ekonomiskt rationellt, låt vara med alla de svagheter, egenheter och ofullkomligheter som vi människor är utrustade med.

Den (i denna mening *begränsat*) rationelle beslutsfattaren är en viktig utgångspunkt för den fortsatta diskussionen. Jag menar att när vi diskuterar disintegration, eller för den delen integration, är det rimligt att anta ekonomisk rationalitet från beslutsfattarnas sida. Eller uttryckt på annat sätt. Över lång tid och som ett genomsnitt handlar aktörerna, i det här fallet styrelser och företagsledningar, ekonomiskt rationellt.

I det första kapitlet, *Varför gör storföretagen mindre och mindre själva?*, presenteras inledningsvis i stark sammanfattning TCE-modellen enligt den nu aktuella forskningen. Modellen används för att försöka förstå och förklara disintegrationen. Slutsatsen är att TCE ger en viss, men inte invändningsfri, förklaring till den utveckling mot disintegration som kännetecknat de senaste två decennierna. Vi diskuterar avslutningsvis i kapitlet TCE-modellens begränsade förklaringskraft.

I det därpå följande kapitlet, *Avkastning-risk överväganden styr*, presenteras grundstrukturen i en alternativ modell. Med hjälp av ett antal fall prövas resonemangsviss dess förmåga att ge struktur åt vissa av de fenomen som kännetecknar dagens företag. Modellen används t ex för att förklara Ericssons och andra stora data- och telekom-

bolags snabbt växande outsourcing av komponenttillverkning.

Det övergripande målet med dessa två kapitel är att erbjuda läsaren en välgrundad förklaring till varför företagen disintegrerar.

4. Varför gör storföretagen mindre och mindre själva?

Det finns ett antal forskare som särskilt ofta nämns när TCE-modellen diskuteras. Ronald Coase är genom *The Nature of the Firm* TCEs idémässige anfader. Hans främste lärjunge och den som mer än någon annan utvecklat TCE till den breda akademiska skola den är idag, är Oliver Williamson. Men också Harold Demsetz, Stephen Cheung, Sidney Winter, Benjamin Klein, Oliver Hart, Bengt Lindstrom och Paul Milgrom är ofta citerade i samband med TCEs vidareutveckling efter Ronald Coase. Ibland kallas denna "skola" också *The New Institutional Economics* (Putterman & Krozner, 1996). I notapparaten och litteraturlistan anges vilka av dessa forskares, och andras, referenser som använts i boken.

TCE-modellen i sammanfattning

Transaktionen, och än mer transaktionskostnaden, är TCEs basala analytiska verktyg. Transaktionen är ett byte på *marknaden* av rättigheter förknippade med en viss tillgång. Transaktionskostnaden är kostnaden för att göra en transaktion. Det är med andra ord kostnaden för att i en viss situation använda prismekanismen som samordnare för att åstadkomma t ex en viss produktion. Skulle i stället en entreprenör eller företagsledning samordna uppstår också kostnader. Företagsinterna "transaktionskostnader" kallas i fortsättningen management-kostnader.

Det finns olika typer av transaktioner – och det påverkar valet av styrmodell, om det skall vara marknad eller hierarki/företag (eller för den delen någon form av hybridorganisation som franchising, strategisk allians etc.). Det sätt på vilket transaktionerna skiljer sig åt bestämmer således sättet att organisera produktionen på – och därmed transaktionskostnaderna. Särskilt i vilken grad den tillgång som transaktionen gäller är skraddarsydd eller inte, tillgångsspecificiteten, är avgörande. Begreppet *tillgångsspecificitet* har, tillsammans med transaktion och transaktionskostnad, kommit att bli TCE-forskningens mest använda begrepp.

Transaktionskostnaderna har en tendens att öka till följd av människans tillkortakommanden. Marknaden har inslag av vad ekonomer kallar moral hazard, adverse selection, asymmetrisk information, bounded rationality etc., alla uttryck för följderna av den mänskliga ofullkomligheten. För TCE är särskilt människans opportunistiska

beteende centralt. En aktör som ges möjlighet att utnyttja en situation för egen vinning kommer sannolikt att göra det, det är utgångspunkten. Det förklarar modellens fokus på kvasiränta och rent-seeking (begreppen skall vi återkomma till). Hög tillgångsspecificitet och hög kvasiränta går ofta hand i hand. Det ligger till grund för det underförstått positiva sambandet mellan hög tillgångsspecificitet och höga transaktionskostnader.

TCE-modellen förutspår att ett företag *bildas* om det kostar mer att åstadkomma samma produktion med en marknadslösning, med andra ord om management-kostnaderna (= kostnaderna för en transaktion i företaget) är lägre än transaktionskostnaderna (= kostnaderna för en transaktion på marknaden). "The distinguishing mark of the firm is the supersession of the price mechanism", skriver Ronald Coase i *The Nature of the Firm*.

TCE-modellen förutspår vidare att ett företag sannolikt kommer att *växa*, t ex genom vertikal integration, om tillgången som transaktionen avser har hög specificitet och om samarbetet är långsiktigt. Tillgångsspecificiteten är med andra ord ett uttryck för hur hårt tillgången är integrerad i produktionen. Hög tillgångsspecificitet leder via hög kvasiränta till höga transaktionskostnader. Det betyder att om tillgången sannolikt inte går att använda för något annat än vad den är tänkt för så kommer det att bli ett argument för att köpa tillgången och integrera den i den egna verksamheten.

TCE-modellen, eller mera precist det delområde som brukar kallas "incomplete contract"-skolan, erbjuder också en förklaring till vad det är för skillnad mellan ett långsiktigt kontrakt och en fullständig integration. Ett kontrakt, hur detaljerat och förutseende det än är i sin utformning, kan aldrig vara heltäckande. Det gäller i synnerhet kontrakt som löper över lång tid. Det finns tolkningsutrymme. Det uppstår oförutsedda situationer. Det leder till att ett långsiktigt nära samarbete på marknaden, t ex ett underleverantörsförhållande, kräver ständiga överläggningar, i sista hand omförhandlingar mellan formellt *två likvärdiga parter*. Där finns skillnaden säger TCE-modellen. Hade transaktionen varit "in house", kanske genom att en tidigare underleverantör hade köpts upp, så är det den part som har den residuala rättigheten att bestämma – ägaren eller dennes ombud, företagsledningen – som *ensam* har det avgörande inflytandet.

Den akademiska kritiken mot TCE-modellen riktas både mot modellen som sådan och mot de förutsättningar den är grundad på. På den första punkten är t ex Coase öppet tveksam till förklaringskraften i begreppet tillgångsspecificitet (Coase, 1987c). På den senare punkten gäller kritiken främst att TCE definitionsmässigt är fokuserad på transaktionen och bortser från det som transaktionen avser och berör, *tillgången* och *produktionen*. Det innebär t ex att skalekonomi försvinner som en förklaring till integration. På samma sätt är TCE kritiserad för att det i modellen är de förväntade transaktionskostnaderna som minimeras medan det i verklighetens företag är *total-kostnaderna*. Till det kommer att TCE-modellen betraktar aktörerna som *riskneutrala*.

Viljan eller möjligheten att ta en ekonomisk risk förutsätts alltid vara densamma hos alla inblandade.

TCE-modellen kan, i varje fall i stark sammanfattning som här, verka abstrakt och verklighetsfrämmande. Samtidigt visar det sig, som jag just antydde, att den har en betydande empirisk relevans. De empiriska studier som har gjorts bekräftar att den teoretiska TCE-modellen i vissa fall är ett kraftfullt förklaringsverktyg. Eller som det uttrycks i en relativt nyligen publicerad översiktsartikel: "The empirical literature, on the whole is remarkably consistent with the predictions of TCE, more so than is typically the case in economics" (Shelanski & Klein, 1995).

Låt oss testa modellen på en enkel beslutssituation.

Ett pedagogiskt tankeexperiment kring TCE-modellens förklaringskraft

Vi tänker oss att två personer har beslutat sig för att samarbeta på marknaden. De är i utgångsläget soloföretagare, datakonsulter, och de har en affärsidé som de tror mycket på och vill utveckla tillsammans. Båda tillför, förutom sin egen arbetstid och goda namn i marknaden, var sin lika stor enhet realkapital. Vi säger att det är den typ av datautrustning som verksamheten fordrar. Men de är överens om att de måste göra en kompletterande investering i mjukvara för att bli konkurrenskraftiga med sin nya affärsidé.

De står nu inför en valsituation. Antingen bildar de tillsammans ett nytt företag där de båda är anställda och med *en* balansräkning som i utgångsläget består av två enheter realkapital och viss likviditet. De låter därefter företaget göra investeringen. Eller också arbetar de med den nya affärsidén i ett nära samarbete men som soloföretagare där en av dem väljer att göra investeringen i sitt bolag och, på villkor som de är överens om, låta kompanjonen utnyttja den.

Kan vi med hjälp av TCE säga något om vilket av de två alternativen som sannolikt kommer att väljas, åtminstone om vi förutsätter ett rationellt agerande från aktörerna?

Ja, det kan vi. Om den kompletterande investeringen är ett specialprogram anpassat för att förverkliga den nya affärsidén och med ett begränsat användningsområde på marknaden i övrigt, talar mycket för att de hamnar i slutsatsen att bilda ett företag. För det är lätt att inse att den av de två som i det andra fallet – två soloföretagare som samarbetar – skulle ha gjort investeringen skulle komma att hamna i en sårbar situation den dag affärsidén inte längre håller vad den lovar eller investeringen av något annat skäl har mist eller drastiskt sänkt sitt värde. Och om inte det har hänt, så kanske inte personkemin mellan de två fungerade och samarbetet av den orsaken blev lidande. Det går lätt att föreställa sig en hel rad av orsaker till varför det är riskfyllt att ha gjort en investering i en skraddarsydd tillgång med ett snävt alternativt användningsområde. Det kan vara riskfyllt också för den av de två som *inte* har gjort investeringen. Om affärerna går bra och kontraktet som reglerar utnyttjandet av nyckeltillgången löper ut kan mycket väl ägaren komma att begära en större andel av inkomsterna.

Båda parter inser att det finns risker med en ordning där en är ägare av en nyckeltillgång som båda behöver och låter det nybildade, gemensamma bolaget göra investeringen.

TCE ger struktur åt och förklarar denna slutsats. TCE utgår, som vi har sett, från att människan är långt från perfekt och ett svagt käril. Det är själva fundamentet för modellen. Hon är inte bara begränsat rationell utan också självisk. Hon kommer med all sannolikhet att utnyttja en situation till sin egen fördel, inte minst om ekonomiska värden står på spel. I TCE-termer har tillgången, dataprogrammet, hög specificitet. Det skapas därigenom en stor kvasiränta. Går affärerna bra kan den av parterna som gjort investeringen försöka komma åt en del av kvasiräntan, kanske genom att försöka förhandla sig till högre avräkningspriser för parternas utnyttjande av programmet. Går affärerna dåligt, eller uppträder svårigheter av annat slag, blir det ombytta roller. Den som inte gjort investeringen ser en möjlighet att kapa åt sig en del av kvasiräntan. Som vi har sett säger TCE att i en situation som denna kan vi förvänta oss "företag".

TCE, särskilt den del av skolan som arbetar med "incomplete contracts", förklarar också varför kontraktsvägen är svårframkomlig i en situation som denna. Det skulle vara förenat med mycket stora svårigheter att skriva ett kontrakt mellan de båda soloföretagarna som gav klara besked om hur de situationer som vi här har antytt skulle lösas inklusive de ekonomiska konsekvenserna. Till det kommer alla andra onämnda och "otänkbara" situationer som kontraktet också måste täcka in. Det är lätt att föreställa sig att bara den del av ett tänkt kontrakt som skulle reglera triviala händelser som hårddiskskador, elavbrott och stöld skulle riskera att bli omfattande. TCE säger att transaktionskostnaderna, i det här fallet sannolikt advokatarvoden för upprättandet av samarbetskontraktet, skulle komma att bli mycket höga, så höga att "företag" är att föredra framför "marknad".

Om investeringen inte hade varit en tillgång med hög specificitet hade det varit lättare att förverkliga affärsidén utan ett gemensamt företag. Låt oss säga att den enda investering som erfordrades utöver de resurser som kompanjonerna redan hade i sina båda företag, var en centralt belägen kontorslokal. Också i det här fallet kan vi anta att den ene av de två gör investeringen. Han köper en kontoriserad bostadsrätt för marknadspriset och de båda kompanjonerna skriver ett okomplicerat hyresavtal. Om vi också för tydlighetens skull antar att bostadsrätten ligger i de attraktiva delarna av en större stad, säg Stockholms innerstad, är det näst intill säkert att tillgången kan säljas till samma pris som den köptes för, mest sannolikt för ett ännu högre pris. Tillgångens specificitet är låg.

Givet de förutsättningar som vi har skisserat, finns det enligt TCE en hög sannolikhet för att de båda kompanjonerna *inte* skulle komma att bilda ett gemensamt bolag. De skulle komma att arbeta tillsammans med den nya affärsidén men göra det som två soloföretagare som delar kontor.

TCE-modellen ger en plausibel förklaring till denna enkla beslutssituation. Frågan är om den gör det också för mer komplicerade, och därmed kanske mer verklighetsnära, situationer.

Låt oss också anta att tiden är framflyttad fem år. På kontoret arbetar nu 10 data-

konsulter, alla soloföretagare. De bildade visserligen ett handelsbolag för att skapa viss ordning i det enda gemensamma de har, marknadsföringen av verksamheten, "fasaden utåt" (som de kallar IT-Gruppen) och vissa administrativa resurser, bl a en receptionist och allt i allo. I övrigt arbetar var och en för sig. De äger sin egen utrustning, har egna ekonomisystem etc. Handelsbolaget finansieras genom att alla lämnar 5 procent av sina bruttointäkter till bolaget. Lägenheten ägs fortfarande av den som en gång köpte den.

Marknaden uppfattar, felaktigt, verksamheten som ett företag. IT-Gruppen nämns inte så sällan. Det beror på att en av konsulterna har fått, eller snarare tagit sig, rollen av talesman. Han är en ofta sedd och citerad person i datasammanhang – och han har ett grundmurt gott rykte i IT-kretsar. Det leder till att han som representant för IT-Gruppen får en förfrågan från en av landets största fondkommissionärer om utvecklingen av ett nytt datasystem för näthandel av fondandelar. Utöver själva utvecklingen av mjukvaran vill uppdragsgivaren att den som får utvecklingsuppdraget också svarar för driften av systemet på basis av ett långsiktigt, 10-årigt, kontrakt. Det är en mycket stor investering. Utvecklingen av systemet är budgeterad till i det närmaste 50 miljoner kronor över två år. Till det kommer investeringar för att klara drift och underhåll.

Det blir, bildligt talat, revolution på IT-Gruppen. En falang hävdar att det här är ett projekt som är för stort och främmande för det sätt som man hittills arbetat på. En annan falang ser möjligheterna och vill försöka förhandla hem uppdraget. Den senare vinner och det leder till ett radikalt beslut att ändra styrmödel. Man bildar ett bolag, IT-Gruppen AB, och inleder slutförhandlingar om projektet.

Den intressanta frågan är hur det kom sig att man i valet av styrmödel hamnade i "företag". Det gamla sättet att organisera sig, ett antal soloföretagare i samverkan på marknadsvillkor, var uppenbarligen inte effektivt i den situation man nu stod inför.

För projektet behövdes inte bara fler konsulter. Det behövdes också, låt vara först efter ett par år, investeringar i hårdvara och driftspersonal. Det var ganska uppenbart att det måste finnas *en* motpart till uppdragsgivaren. Vem skall annars teckna kontraktet? Det ställdes och rådbåkades också ett antal andra frågor. Vem skall anställa de nya konsulterna? Vem täcker de ekonomiska risker som ett utvecklingskontrakt oundvikligen för med sig? Vem står för fullföljandegarantin? Vem skall göra investeringen i driftsutrustning? Slutsatsen blev således att ett företag bildades.

TCE-modellen ger en förklaring till varför integration i det här fallet var en självklarhet. Transaktionskostnaderna skulle komma att bli prohibitivt höga. För teoretiskt sett skulle uppdragsgivaren behöva skriva avtal med ett stort antal soloföretagare och dessa inbördes måste sedan ha ett knippe avtal som reglerar allt från arbetstider och timdebitering till riskdelning och hantering av eventuella överskott. I praktiken fungerar inte en sådan ordning.

Det tankeväckande med denna "utvidgning" är att den sätter fingret på att TCE-modellen beaktar dels de transaktionskostnader som vi *tror* kan följa med en marknadslösning (på grund av framtida rent-seeking från någon utomstående "ägare"), dels de transaktionskostnader som vi *vet* kommer att följa med en marknadslösning, i det här fallet höga kontraktskostnader.

Kan TCE-modellen hjälpa oss att förstå disintegrationen?

TCE-modellen är på många sätt fascinerande, särskilt eftersom den ger en förklaring till varför vi har företag och därmed till varför marknaden har gränser för sin expansion. Det är samtidigt lätt att vara kritisk. Ett område för kritik gäller de använda begreppen. Tillgångsspecificitet, kvasiränta och andra begrepp som är centrala för TCE kan vara svåra att förstå. Det krävs att den som vill använda modellen som verktyg är noga med begreppspreciseringarna. Av den anledningen skall vi inleda diskussionen med en genomgång av några centrala TCE-begrepp.

Kvasiränta

Tillgångsspecificitet är, som vi har sett, ett mått på i vilken grad en tillgång som en part äger är skräddarsydd för den part som använder eller brukar tillgången. Det finns enligt TCE-modellen ett positivt samband mellan transaktionskostnader och tillgångsspecificitet. Det förklaras av att i en situation med hög tillgångsspecificitet uppträder erfarenhetsmässigt höga kvasiräntor – och med höga kvasiräntor följer till följd av opportunism och moral hazard höga transaktionskostnader.

Det leder till att vill vi i grunden förstå TCE-modellens begrepp tillgångsspecificitet och dess koppling till transaktionskostnaderna måste vi förstå begreppen kvasiränta respektive rent-seeking.

Kvasiränta brukar i litteraturen definieras som skillnaden mellan den avkastning en tillgång ger i sin nuvarande tillämpning eller användning och vad den skulle kunna ge vid en försäljning (Klein et al, 1978). Det finns naturligtvis situationer när marknadsvärdet vid en försäljning kan motsvara det värde den har i sin nuvarande användning. Då finns med andra ord ingen kvasiränta. Men om man tänker sig att försäljningen måste ske under pressade förhållanden och, än mera tydligt, om tillgången har en begränsad marknad, om den är tillverkad eller anpassad för sin nuvarande användning, kort sagt om den är skräddarsydd, kanske avkastningen för en köpare är låg och därmed blir marknadspriset lågt. Det innebär att kvasiräntan är hög.

Den *tillgängliga kvasiräntan* ("appropriable quasi-rent") är skillnaden mellan nuvarande avkastning och näst bästa avkastning *för samma ägare*. Vi inser att finns det en tillgänglig kvasiränta finns det också ett förhandlingsutrymme. Den tillgängliga kvasiräntan kan antingen tillfalla ägaren eller brukaren, eller delas mellan de två.

Det leder över till ett andra kompletterande begrepp *rent-seeking*.

Det finns olika typer av *rent-seeking* – förutom den triviala iakttagelsen att alla affärsavslut på marknaden innebär rent-seeking från båda parter sida. Den "kontraktsmässiga" är den första och den vanligaste. Den handlar om att i en relation på marknaden uppträder av någotskal en tillgänglig kvasiränta vilket föranleder den part som tror sig kunna vinna en del av kvasiräntan att ta upp en förhandling. Försöket kan lyckas/eller misslyckas. Den "omoraliska" är den andra formen av rent-seeking. En av parterna utnyttjar på ett moraliskt tvivelaktigt sätt sitt överläge och tvingar motparten till att ge upp hela eller stora delar av kvasiräntan. Det är en utpressningssitu-

ation. TCE-modellens begrepp "hold-up" ligger nära denna form av rent-seeking.¹⁰⁵ Den tredje formen är den "kriminella". Stöld är den yttersta formen av rent-seeking, skriver Gordon Tullock.

Rent-seeking handlar om inkomstöverföring, aldrig om inkomstskapande. Basen för rent-seeking är opportunism. En aktör vill *för egen del* komma åt en inkomst eller ett värde.

Vi kan nu precisera två situationer med hög tillgänglig kvasiränta:

Om tillgången inte utan höga transaktions- eller managementkostnader kan användas till något annat eller av någon annan är sannolikt kvasiräntan hög. I vilka konkreta situationer skulle det kunna inträffa? Ja, om en underleverantör som mot långtidskontrakt investerat mycket i en specialmaskin konfronteras med en lägre efterfrågan än vad parterna förutsett kan det uppstå en omförhandlingssituation med hög kvasiränta med köparen i en stark förhandlingsposition. Sett i det köpande företags perspektiv är det naturligtvis inget att beklaga. Men det är inte hela bilden. Underleverantörskontraktet, en immateriell tillgång, kan i den motsatta situationen med oförutsett snabbt växande efterfrågan, inte "säljas" på marknaden och ersättas med ett annat kontrakt med högre leveranskvantiteter. Köparen är både formellt och i praktiken bunden till sin nuvarande leverantör och sitter i en svag förhandlingssits. Underleverantören förhandlar sig kanske till ett högre pris vilket är liktydigt med en större del av kvasiräntan. Exemplet understryker att en omförhandling om kvasiräntan kan tas upp av båda parter i en relation. Det som avgör vem av parterna som kan utnyttja situationen beror för det mesta på yttre omständigheter.

Vi kan med anknytning till tidigare begreppsdiskussioner tala om att likviditeten sett ur företagets synvinkel i det senare fallet är låg. Tillgångsspecificitet har med andra ord något att göra med tillgångens likviditet.

Om tillgången inte kan avvaras utan att produktion och produktivitet blir lidande, kort sagt om tillgången i sin nuvarande användning ger en hög avkastning, är det också sannolikt att kvasiräntan är hög. Med nyckelpersoner kan exempelvis alltid förknippas hög kvasiränta, i själva verket är hög kvasiränta kopplad till person en definition på nyckelperson. Kvasiräntan uppstår genom att den avkastning som personen skapar är mycket hög samtidigt som alternativet att låta någon annan sköta uppgiften ger, relativt sett, låg avkastning. Ersättaren har helt enkelt inte samma kompetens, erfarenhet, nätverk eller vad det kan vara som skapar ett extraordinärt värde. En förhandlingssituation kan utlösas av ett antal skäl. Nyckelpersonen kan ha fått ett anbud från en konkurrent eller han kan ha konkreta planer på att "starta eget". Då är risken stor att företaget går miste om en betydande del av kvasiräntan. Han kan naturligtvis också ta upp en diskussion om lön eller andra förmåner bara i kraft av att han vet sitt värde för företaget men utan att den öppna marknaden för hans kunnande är särskilt stor. Kvasiräntan kan vara lika stor som i det första fallet men det är troligt att företaget klarar sig bättre. Alla företagsledare

hamnar då och då i sådana förhandlingssituationer med vissa medarbetare.

Hög kvasiränta kan också gälla team av olika slag. En arbetsgrupp meddelar att de alla, hela teamet, har erbjudits anställning hos en konkurrent med si och så mycket mer i lön. Beroende på graden av sårbarhet för företaget (som kan vara en funktion av gruppens historiska intjäningsförmåga och strategiska överväganden) leder en sådan förhandling antingen till att lönen justeras upp mer eller mindre enligt önskemål eller att gruppens medlemmar säger upp sig. Under den finansiella sektorns, särskilt tradingmarknadernas, snabba uppbyggnad i Sverige under 1980-talet var dessa situationer mycket vanliga. Banker och fondkommissionärer kunde hamna i rena hold-up-situationer då ett antal mäklare meddelade att fick de inte acceptans för sina önskemål, oftast rejäla påslag i lönen, lämnade hela gruppen och gick till ett annat företag.

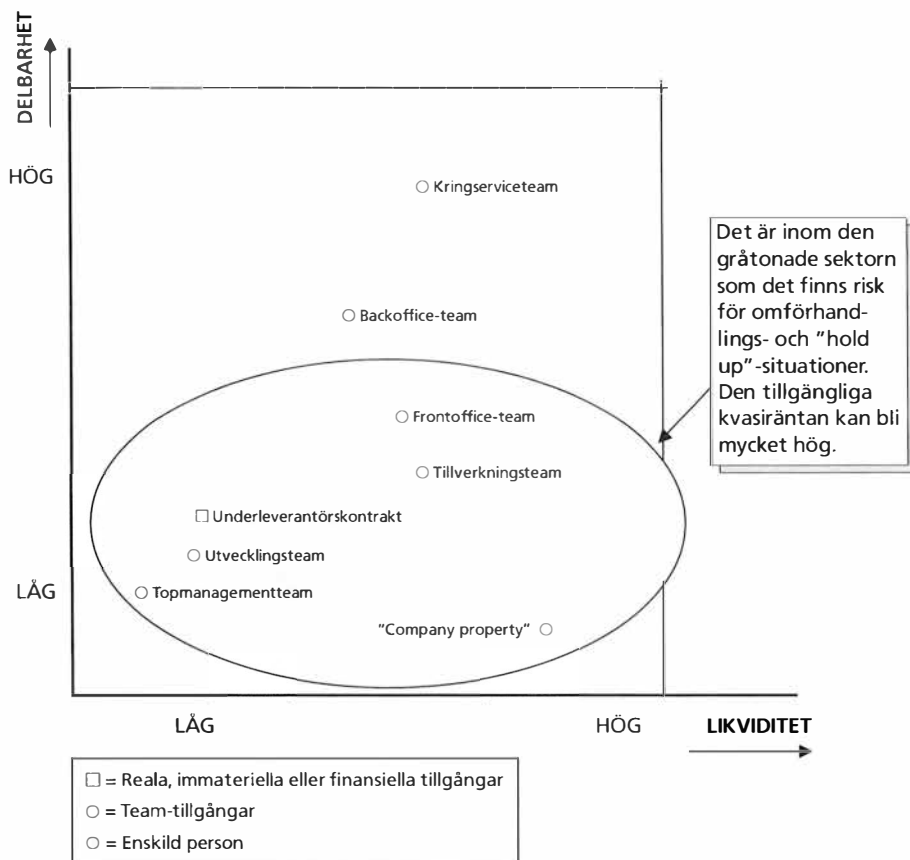
Ett annat sätt att uttrycka detta på är att säga att det finns ett positivt samband mellan hög kvasiränta och låg *delbarhet* där delbarhet i linje med vår tidigare definition är en funktion av tillgångens relativa avkastningsförmåga. Är avkastningsförmågan noll kan tillgången utan konsekvenser avvaras. Delbarheten är (oändligt) hög. Står och faller företagets avkastning med tillgången, t ex med det immateriella företagskapitalet, är delbarheten (oändligt) liten, det vi tidigare kallat odelbarhet.

Vi inser att begreppet transaktionsspecificitet har något att göra med (det långsiktiga) kontraktets ofullkomlighet. För vore det så att det perfekta kontraktet kunde skrivas så skulle situationer med kvasiränta och därmed rent-seeking inte kunna uppstå. Det skulle innebära att så snart det uppkom en ny situation kunde parterna i kontraktet läsa av vad som skulle ske. Det är en självklarhet att sådana kontrakt inte kan skrivas, bl a därför att yttre omständigheter som påverkar relationen definitionsmässigt inte kan förutses. Dessutom är det av ekonomiska skäl inte värt att ens försöka skriva ett heltäckande kontrakt eftersom transaktionskostnaderna (läs advokatkostnaderna) skulle bli extremt höga.

Transaktionsspecificitet och kvasiränta har också något att göra med "sunk cost". Det är efter det att t ex underleverantören har gjort stora investeringar i skräddarsydd utrustning som det finns förutsättningar för att kvasiräntan skall stiga. Williamson talar om "Den Fundamentala Transformation" som en affärsrelation kan komma att genomgå "after the fact", efter det att man gjort skräddarsydda investeringar. Före investeringen kunde det vara många om budet. Efter det att kontraktet skrivits på och investeringen genomförts är handlingsfriheten inskränkt till en bilateral relation. Det finns ett ömsesidigt beroende. Det kan uppstå höga kvasiräntor. Om kontraktet är ofullkomligt, och det är det i alla långsiktiga relationer, och om den ena parten riskerar att få ett praktiskt monopol vid omförhandling blir det ett argument för "in house"-produktion och vertikal integration (Williamson & Winter, 1993).

Tillgångsspecificiteten, eller kvasiräntan, kan åskådliggöras i en figur som en funktion av delbarhet och likviditet (figur 4), i princip samma figur som vi använde för att sätta in företagets tillgångar i ett sammanhang. Skillnaden ligger i att de tillgångar som det nu är fråga om är en delmängd, den del som företaget hyr/leasar/arrenderar. An-

vänder vi samma beteckningar som i den första figuren betyder det att de tillgångar som berörs är antingen humankapitalet i meningen "company property"/nyckelpersoner eller de olika team som finns i företaget. Eller immateriella tillgångar som kontrakt med leverantörer och andra samarbetspartners. Det är endast i sådana fall det kan uppstå kvasiräntor.



Figur 4. Företagets tillgångar. Tillgångar som kan utsättas för "rent-seeking".

Det är tillgångar med låg delbarhet, alltså tillgångar med hög relativavkastning, som i första hand bör kunna förknippas med hög tillgångsspecificitet. Samtidigt måste det för den som utmanar, det kan vara en anställd eller en underleverantör, finnas en marknad utanför företaget för den egna kompetensen eller kapaciteten för att en kvasiränta som man kan förhandla om skall uppstå. Finns det inget alternativt sätt att använda tillgången på är förhandlingspositionen svag. Högavkastande tillgångar med låg likviditet, själva definitionen på hög tillgångsspecificitet, kan med andra ord ha en låg eller obefintlig kvasiränta. En enskild medarbetare med högt värde för företaget som

inte har en extern marknad för sin kompetens, kanske därför att det är en specialistkompetens starkt bunden till företaget, kan vara ett exempel på det. Däremot kan högvakastande resurser med hög likviditet i meningen att ägaren har en marknad för sin tillgång också utanför företaget, ge höga tillgängliga kvasiräntor. Det betyder sannolikt att nästa gång en omförhandling tas upp kommer en stor del av den tillgängliga kvasiräntan att tillfalla ägaren av tillgången. Företagets förhandlingssits är nämligen då, det inser vi, bräcklig. Det förefaller som om det positiva sambandet mellan hög tillgångsspecificitet, som definitionsmässigt uppträder när tillgången inte har en marknad, och höga kvasiräntor inte är utan undantag.¹⁰⁶

Vi är nu färdiga att använda modellen. Det är viktigt att återigen påpeka att vi använder TCE i en slags inverterad mening – inte för att förklara integration utan disintegration.

Varför har vi idag en tendens till disintegration i företagen?

TCE-modellen förutser disintegration om

- tillgångsspecificiteten minskar,
- transaktionskostnaderna sjunker eller
- opportunism minskar.

Själva fundamentet för TCE-modellens begrepp transaktionsspecificitet är, som vi har sett, den icke-perfekta människan, särskilt hennes benägenhet till opportunism och rent-seeking. Vi förutsätter att denna människans ”bräcklighet” inte har ändrats. Självskhet har med andra ord påverkat aktörerna lika mycket under perioden efter 1980 som tidigare.

Det som återstår är således två frågor. (A) Har, allt annat lika, tillgångsspecificiteten i meningen sannolikheten för höga tillgängliga kvasiräntor minskat under de senaste två decennierna, kort sagt har utrymmet för rent-seeking sjunkit? (B) Har vi, givet samma utrymme för rent-seeking, fått lägre transaktionskostnader under perioden?

A. Kan vi göra sannolikt att utrymmet för rent-seeking har sjunkit efter 1980?

Rubrikens fråga om utrymmet för rent-seeking har sjunkit efter 1980 är, med den förklaring till begreppet kvasiränta som vi här har givit, liktydig med frågan om likviditeten respektive delbarheten i företagets tillgångar har ökat efter 1980. Eller uttryckt mera precist. Har vi, allt annat lika, fått *ökad likviditet* i meningen att det idag finns större möjligheter att köpa på marknaden det man tidigare ansåg måste finnas ”in house” eftersom det då vid en marknadslösning skulle ha funnits en risk för opportunistiskt beteende från ägarnas sida? Eller har vi fått *ökad delbarhet* i meningen att det finns tillgångar som tidigare av något skäl måste finnas i företagets balansräkning men som man idag inte behöver alls eller bara delvis?

Låt oss titta närmare på dessa två frågor.

1. Ökad likviditet?

- *Realkapitalet.* Ja, det är sannolikt att vi kan visa att realkapitalet i ett företags balansräkning har fått ökad likviditet efter 1980. Avreglering och nya kontraktsformer har ökat konkurrensen, breddat utbudet och skapat nya alternativ. Renting av tidigare ägda rörelsefastigheter kan vara ett exempel;
- *Det finansiella kapitalet.* Knappast. Visserligen har det finansiella kapitalet i vissa fall fått påtagligt ökad likviditet efter 1980, tidigare helt illikvida tillgångar har blivit helt likvida (jfr det tidigare nämnda exemplet med sk asset backed securities på kreditmarknaden), men det har inte sin förklaring i att utrymmet för rent-seeking har minskat;
- *Det immateriella företagskapitalet.* Knappast. Det är företagets kärna och därmed definitionsmässigt en illikvid tillgång;
- *Teamkapitalet.* Ja, det är sannolikt att avreglering, teknisk utveckling och inte minst lägre kommunikationskostnader kan ha skapat ökad likviditet. Kringsservice- och backoffice-team som tidigare regelmässigt har funnits i företaget har i vissa fall sålts eller lagts ned och ersatts med tjänster som köps på marknaden.

2. Ökad delbarhet?

- *Realkapitalet.* Ja, kort sagt av samma skäl som likviditeten hos företagets realkapital har ökat efter 1980;
- *Det finansiella kapitalet.* Ja, den ökade konkurrensen på de finansiella marknaderna har ökat delbarheten, bl a genom minskat behov av intern riskdiversifiering. Det är ingen tillfällighet att det minskande intresset för konglomeratet som organisationsform har inträffat samtidigt som de finansiella marknaderna har avreglerats, alltså i allt väsentligt efter 1980;
- *Det immateriella företagskapitalet.* Det immateriella företagskapitalet är i princip odelbart. (jfr dock det tidigare nämnda exemplet med snabbt växande franchising. Franchising är en slags Ånkans krus-strategi där en viktig del av det immateriella företagskapitalet säljs ut men ändå blir kvar);
- *Teamkapitalet.* Ja, bl a till följd av avreglering och därmed breddade marknader på områden som tidigare inte var konkurrensutsatta. Men också tack vare ändrade värderingar och "management fads" som t ex downsizing-rörelsen och outsourcing av kringsservice, ("Låt ISS Catering driva personalrestaurangen"). Till det kommer förändringar på arbetsmarknaden som gör att anställningskontrakten har blivit mera

”likvida”. Den snabba framväxten av uthyrd arbetskraft kan vara ett konkret exempel på ökad delbarhet i humankapitalet;

Det finns således tecken som antyder att utrymmet för rent-seeking har sjunkit i det tidsperspektiv vi här studerar (efter 1980).

Frågan är om det finns en motverkande tendens, en tendens till *ökad* specificitet genom de stora utvecklingsinvesteringar som kännetecknar modernt företagande. Det kan vara så – men också att dessa investeringar ökar disintegrationen. Vissa personer och team, i synnerhet de där det investerats kraftigt i utveckling, kan förknippas med stora och växande kvasiräntor som företaget inte är berett att ge upp. Ett av de alternativ som då återstår är att ”starta eget”.

B. Kan vi göra sannolikt att transaktionskostnaderna, allt annat lika, har sjunkit efter 1980?

Det är sammanfattningsvis troligt att den tekniska utvecklingen, kontraktens alltmera sofistikerade utformning och marknadernas avreglering efter 1980, allt annat lika, har sänkt transaktionskostnaderna avsevärt.¹⁰⁷

Informationsteknologin har sänkt sökkostnaderna, i vissa fall har sänkningen varit mycket stor. Den breda användningen av Internet har i grunden ändrat arbetsföretsättningarna för många företag, det gäller särskilt på företag-till-företag-marknaden (*Economist*, 26 juni, 1999).

Det är sannolikt att bredare användning av s k hybrid-kontrakt (strategiska allianser, franchising, joint ventures etc) och informella nätverk har sänkt kontraktskostnaderna.

Av samma skäl – lägre informationskostnader och effektivare kontraktsmodeller – kan också uppföljningskostnaderna ha sjunkit.

För att sammanfatta. Modellen gör två förutsägelser. Den första är att om utrymmet för rent-seeking minskar, som det nu uppenbarligen har gjort till följd av att konkurrensen har ökat och marknaderna har breddats och fördjupats, ja då kan vi förvänta oss att samordning via marknaden kommer att spela en ökad roll på den interna planeekonomins, företags, bekostnad. Transaktionskostnaderna kommer att sjunka och det blir billigare att köpa vissa tjänster och komponenter av underleverantörer än att tillverka dem i det egna företaget. Vi får disintegration. Det är den utvecklingen vi har haft efter 1980.

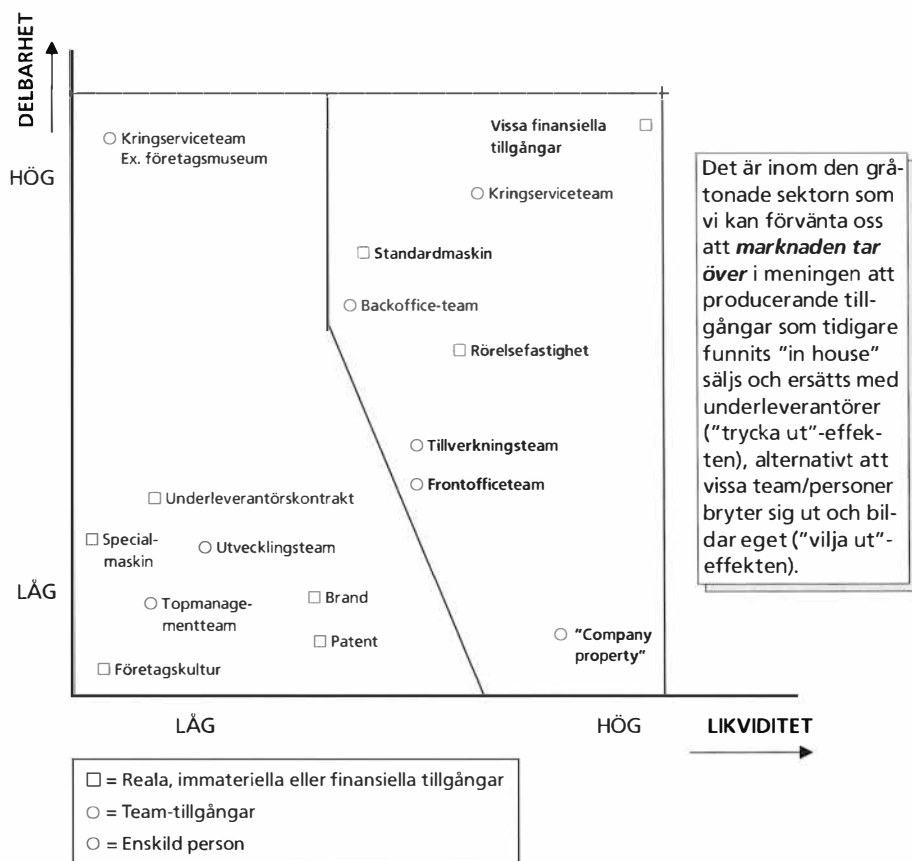
Den andra förutsägelsen är trivial. Den säger att sjunker transaktionskostnaderna (givet samma utrymme för rent-seeking och i övrigt allt lika) får vi disintegration. Vi har just konstaterat att transaktionskostnaderna med all sannolikhet har sjunkit efter 1980. Vi bör alltså ha haft disintegration under perioden.

Vi kan med hjälp av den bild av företags tillgångar i två dimensioner som vi har använt för att förklara tillgångsspecificiteten, ringa in vilka tillgångar det är som i första hand kommer att bli föremål för utförsäljning. Det är gjort i figur 5. Det är inom den gråtonade sektorn i figuren som vi kan förvänta oss att marknaden skulle kunna ta över. Modellen hjälper oss också att förstå att det i princip finns två krafter som dri-

ver disintegrationen, det jag skulle vilja kalla "trycka ut"-effekten respektive "vilja ut"-effekten.

"Trycka ut"-effekten respektive "vilja ut"-effekten

Om det finns stora tillgängliga kvasiräntor förknippade med en viss högljudd tillgång så kan förhandlingen lösas upp på i princip två sätt. Antingen kommer man överens och "ägaren" får en större del av kvasiräntan än vad han tidigare haft och fortsätter sin relation med företaget. Exemplet kan vara en på marknaden attraktiv nyckelmedarbetare som höjer sin lön men stannar kvar i företaget. Eller också sägs kontraktet upp och samarbetet avslutas. Det senare blir ofta följden när "ägarna" tycker att de har alldeles för dåligt betalt och tror att de skulle kunna få behålla en mycket större del av kvasiräntan om de startade eget eller tog anställning i något specialistföretag. Det är "vilja-ut"-effekten. Den är tillämplig endast på företags humankapital och team-



Figur 5. Företagets tillgångar. Tillgångar som kan komma i fråga för disintegration.

kapital men troligtvis en starkt pådrivande faktor i disintegrationstrenden när det gäller specialistkompetens av olika slag.

En avknoppning i denna mening sker för övrigt ofta med företagets goda minne. Det finns inte så sällan i företagsledningens perspektiv starka argument för att utbrytningen bör komma till stånd. Anledningen kan vara ett handfast "gungorna och karusellen"-resonemang. Kraftigt ökade ersättningar till en person eller ett team ger ökade kostnader i form av kompensationskrav och försämrad motivation hos den personal som inte kan få samma förmåner. Det man vinner på ena sidan förlorar man, kanske med råge, på den andra. Ett sätt att bejaka och skynda på är att skriva någon form av samarbetskontrakt med "utbrytarna" där företaget lovar att köpa vissa tjänster under en period.

"Trycka-ut"-effekten är självdefinierad. Kraften från företagsledningen som trycker utåt är större än den "vilja-vara-kvar"-kraft som drar inåt. "Trycka-ut"-effekten har vi med andra ord i de situationer där företaget finner att en tillgång med fördel kan säljas ut, för det mesta för att ersättas med någon form av långsiktigt samarbetskontrakt. I TCE-modellens termer skulle det kunna bli fallet med t ex ett teamkapital där vi inte kan förvänta oss stora kvasiräntor. Det kan vara verksamheter av mer perifer natur visavi kärnaffären, t ex en säkerhetsavdelning eller en interntransportavdelning på ett försäkringsbolag.¹⁰⁸ Eller också verksamheter av större vikt för företagets långsiktiga avkastning men där sårbarheten av någon anledning har sjunkit, kanske genom att nya kontraktsformer utvecklats som bättre eliminerar situationer med potentiellt höga kvasiräntor eller därför att marknaden har utvecklats så att det numera finns större konkurrens och alternativa leverantörer om det skulle bli problem.

"Trycka ut"-effekten och "vilja ut"-effekten kan åskådliggöras som i figur 6.

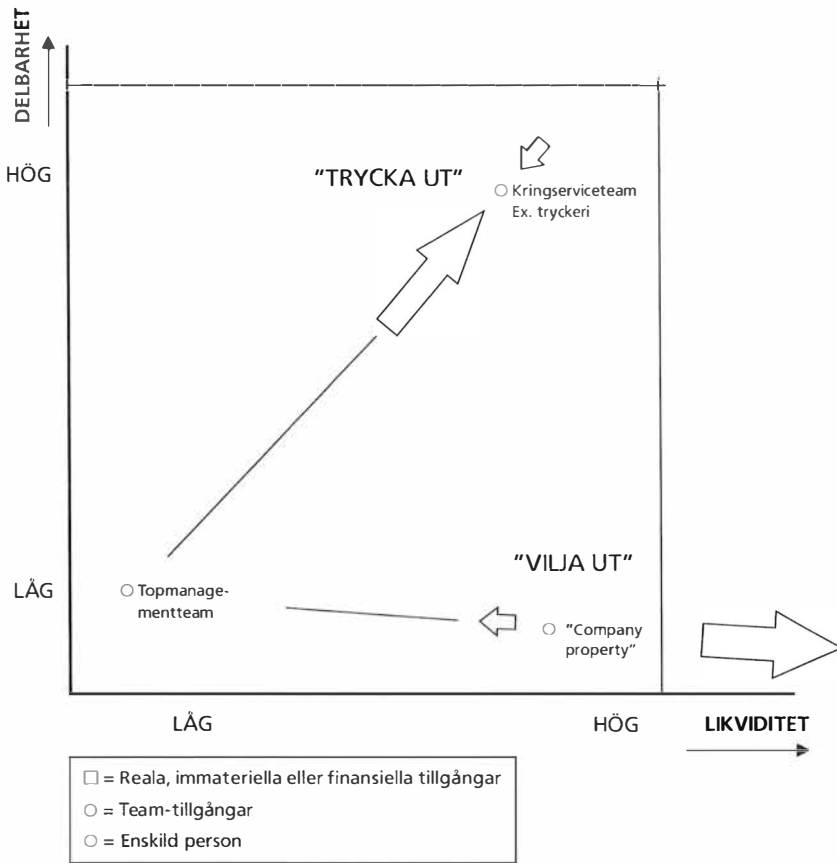
Det blir i det här perspektivet lättare att förstå en del av de symptom på disintegration som vi inledningsvis listade. *Core-competence*-strategin blir begriplig. Vi förstår också varför det närmast varit en "våg" av utförsäljningar. *Outsourcing* och *management-buy-outs* sätts med modellen in i sitt sammanhang. Likaså *treklöverorganisationen* och de nya kraven på *lönebildningen*.

TCE-modellens begränsade förklaringskraft

Frågan ställdes – kan TCE-modellen hjälpa oss att ge struktur åt och därmed en bättre förklaring av trenden mot att marknaden som styrmodell tar över från företaget som styrmodell? Att döma av denna genomgång är svaret uppenbarligen att det kan den *till viss del*. Den trend mot disintegration som har kännetecknat utvecklingen i västländerna under 1980- och 90-talen kan i ett mycket övergripande perspektiv förstås med hjälp av TCE-modellen. Modellen är dock inte invändningsfri.

Det finns två linjer efter vilka TCE-modellen kan kritiseras, den första principiell och akademisk, den andra praktisk.

TCE-modellen är ofullständig i den meningen att den fokuserar transaktionen och transaktionskostnaderna och "tänker bort" allt annat som påverkar företagets kostnader (och intäkter). Det är den akademiska kritiken i allmänna ordalag. Någon har talat om att TCE-modellen bara "håller koppen halvfull" (Turvani, 1998).



Figur 6. Företagets tillgångar. "Trycka ut"- respektive "Vilja ut"-effekten.

Ronald Coase är exempelvis medveten om denna begränsning. "In *The Nature of the Firm* the job was only half done – it explained why there were firms but not how the functions which are performed by firms are divided up among them" (Coase, 1987b).

Vad Coase här menar är att vi måste finna en modell som också ger insikter om varför olika företag är olika skickliga på att hantera en och samma uppgift. Det gör inte TCE-modellen. I distinktionen mellan transaktionen och produktionen, mellan de beslut som har att göra med köpa-sälja å ena sidan och de som berör produktion och organisation å den andra – och där det är *båda* dessa delar som konstituerar företaget – finns TCE-modellen bara med i den första, den som har med utbytet att göra. Den sk Evolutionary Economic-skolan har antagligen mest tydligt formulerat TCE-modellens ofullständighet på den här punkten. Richard Langlois, en representant för Evolutionary Economic-skolan, talar – betecknande nog – om det alternativa synsättet som *capabilities view*. Det syftar på att det som i hög grad avgör ett företags gränser och graden av integration är dess "capability", i praktiken företagsledningens och

organisationens relativa skicklighet, kompetens och lärförmåga (Langlois & Foss, 1996).

En konsekvens av denna fokusering på utbytet och dess kostnader, transaktionskostnaderna, är att inte hela kostnadsbilden beaktas i TCE-modellen. Harold Demsetz skriver att den relevanta frågan "... is not whether management cost is more or less than transaction cost, but whether the sum of management and transaction cost incurred through "in house" production is more or less than the sum of management and transaction cost incurred through purchase across markets" (Demsetz, 1988). Han menar också att det är viktigt att väga in den totala kostnaden, inte bara summan av management- och transaktionskostnaderna utan också driftskostnaden. Det är den totala kostnaden för produktion "in-house" om den jämförs med vad det skulle kosta att köpa på marknaden som, allt annat lika, avgör om beslutet skall bli det ena eller det andra. Och principiellt är inte heller det hela bilden. Det är de båda handlingsalternativens samlade effekt på förväntad vinst och avkastning som i sista hand avgör.

Detta enkla resonemang sätter fingret på TCE-modellens svagheter sett i ett akademiskt perspektiv.

Den andra huvudlinjen i kritiken är praktisk – TCE-modellen blir för företagsledare och andra med avgörande inverkan på de beslut som leder till integration eller disintegration inte ett naturligt verktyg att ta till för att förstå vad som sker eller vad man borde företa sig. Transaktionsspecificitet, kvasiränta och rent-seeking blir i praktikkerns ögon konstlade, för att inte säga helt obegripliga, begrepp.

De modeller som används i företagen för att avgöra t ex ett köpa-sälja beslut är grundade på begrepp som kostnader, intäkter, lönsamhet – och i ökad utsträckning på risk. Risk och osäkerhet blir en slags mjukvara som alltid finns med och alltid har en avgörande betydelse för var man skall hamna i beslutet. En modell som inte beaktar risk och osäkerhet är inte fullständig. (På den senare punkten kan emellertid ingen kritik riktas mot TCE. Risk och osäkerhet är i själva verket en hörnsten i modellen. Höga tillgängliga kvasiräntor skapar oklarhet och otrygghet inför aktörernas betenden och höjer därmed transaktionskostnaderna. Det TCE därmed målar upp är själva urtypen av en risk- och osäkerhetssituation.)

Mot den här bakgrunden blir det lätt att formulera det vi skall försöka åstadkomma – en modell som inkorporerar TCE-modellens insikter men som också beaktar dess begränsningar. Vi skall kalla den *avkastning-risk-modellen* väl medvetna om att den får oss att tänka på finansekonomin modeller. Det är i så fall både en berättigad och oberättigad tankemässig detour.

Den är berättigad i den meningen att det vi skall beakta i modellen är tillgångar, t ex ett visst teamkapital, och deras avkastning. "Tillgången" är grunden även för finansekonomin. Den är berättigad också därför att avkastning och risk mäts på samma sätt. Avkastningen är tillgångens förväntade bidrag till resultatet. Risken är ett mått på hur mycket vi kan förvänta oss att detta bidrag fluktuerar över den period vi studerar.

Den är oberättigad i den meningen att avsikten givetvis *inte* är att använda finans-

ekonomins s k portföljmodeller. Det skulle vara orealistiskt. Det vi i vår avkastning-risk modell skall beakta är för det mesta reala och immateriella tillgångar inklusive teamkapitalet, bara i undantagsfall finansiella tillgångar. Det betyder att mycket av den tydlighet vad gäller både avkastning och risk som kännetecknar en finansiell tillgång inte finns. Att kunna mäta risk som inom finansekonomin som avkastningens standardavvikelse eller varians över en viss tidsperiod är inte möjligt. Riskbegreppet i vår modell blir ofrånkomligen kvalitativt, besläktat med det Frank Knight kallade "judgement", och ett uttryck för den osäkerhet som kännetecknar företagens investerings- eller disinvesteringsbeslut.

5. Avkastning-risk överväganden styr

Avkastning-risk-modellens struktur är mycket enkel. Som vi utförligt diskuterat i modellkapitlet, *Ett sätt att se på företaget*, är utgångspunkten att företaget kan betraktas som en vid varje tidpunkt unik ansamling av tillgångar. Dessa består av sådana tillgångar som syns i balansräkningen, realkapitalet, det finansiella kapitalet och delar av det immateriella kapitalet. Men där finns också tillgångar utanför balansräkningen, det jag har kallat teamkapitalet och det immateriella företagskapitalet.

Alla dessa tillgångar kan i teorin vid varje tidpunkt förknippas med en viss avkastning och risk (liksom med diverse skyldigheter och rättigheter). Också företaget som helhet har vid varje tidpunkt en viss avkastning och risk.

Beslutskriterierna i modellen är också enkla. De säger att antingen väljer en företagsledning det handlingsalternativ som ger högsta möjliga förväntade avkastning givet en acceptabel risk. Eller också det handlingsalternativ som ger den lägsta förväntade risken givet en acceptabel avkastning. Detta gäller för en enskild tillgång men också för hela portföljen av tillgångar, alltså för företaget som sådant. Att med dessa beslutskriterier till sin hjälp omdisponera i portföljen av tillgångar är själva kärnpunkten i företagsledandet.¹⁰⁹

Bakgrunden till dessa två basala handlingsregler finns att söka i sambandet mellan avkastning och risk.

Enligt finansekonomens teori finns det ett strikt samband mellan avkastning och risk – en högre avkastning på en viss tillgång kan till alla delar förklaras med högre risk – och vice versa. Risk består av två delar, dels systemrisk, dels företagsspecifik risk, ibland också kallad unik eller residual risk. Den senare kan *diversifieras* bort, dvs elimineras om placerarens portfölj tillåts innehålla olika tillgångar vars avkastning inte är beroende av samma underliggande riskgenererande faktorer. Det omvända gäller givetvis också. Vill man ha verkligt hög avkastning måste man ta en risk som inte kan diversifieras bort, t ex bara ha en aktie i sin portfölj eller aktier i bara en bransch. Men den grundläggande teoretiska principen gäller – en högre avkastning erbjuds bara den som tar en högre risk. Empiriska studier av de finansiella marknaderna visar och det sambandet också finns i verkligheten.¹¹⁰

Det är en utgångspunkt för den fortsatta diskussionen att detta samband mellan avkastning och risk i princip gäller för *alla* tillgångar, också för de tillgångar som konstituerar företaget. Eller sagt på annat sätt. Alla tillgångar, inte bara en aktie i en finansiell portfölj, också ett teamkapital i ett företag, kan av ägaren vid en given tid-

punkt bedömas ha en viss förväntad avkastning och risk. Den är en förutsättning för den fortsatta analysen att den bedömningen – och i praktiken inte minst avvägningen mellan avkastning och risk – ligger till grund för bl a de strategiska beslut i företagen som leder till disintegration.

Operativt blir i modellen begreppet avkastning liktydigt med lönsamhet.¹¹¹ Avkastningen ökar, allt annat lika, om intäkterna ökar respektive kostnaderna sjunker eller båda. Begreppet intäkter kräver i sammanhanget ingen ytterligare precisering. Med kostnader menas totalkostnaderna för olika handlingsalternativ, alltså summan av transaktionskostnaderna, managementkostnaderna och driftskostnaderna. Alla kostnader som inte kan definieras som transaktions- eller managementkostnader är således driftskostnader.

Risk måste, som vi har antytt, i modellen vara ett kvalitativt begrepp. Risken är beslutsfattarens subjektiva bedömning av lönsamhetens fluktuationer under en viss tid, planeringsperioden. Om risken förväntas öka, ja då blir han försiktig och tar en dag i sänder. Avkastningskravet blir högt eftersom riskpremien blir hög. Tillgångens förväntade värde sjunker. Om han å andra sidan känner sig säker på lönsamhetsbedömningen under planeringsperioden sjunker avkastningskravet. Det höjer värdet på tillgången. Det är innebörden i vad de formella modeller som bestämmer sambandet mellan marknadsvärde och risk inom finansekonomin säger oss.

Det sambandet bör gälla också om tillgångarna är reala eller immateriella. Det är egentligen bara ett slags systematiserat förnuft som uttrycks. Planeringshorisonten varierar med risken. Tidsperspektivet blir exempelvis kort om risken är hög. Alla företagsledare känner till och beaktar intuitivt den typen av samband. Är risken tillräckligt hög leder det oftast till att beslutet skjuts på framtiden, det gäller inte minst om vi talar om strukturella beslut i företagen.

På den här punkten finns en nära koppling till TCE-modellen. TCE erbjuder en rimligt operativ förklaring till hur risk kan uppstå. Hög tillgångsspecificitet kan ge höga tillgängliga kvasiräntor som i sin tur kan leda till höga transaktionskostnader. Det beskriver inget annat än en situation med hög förväntad risk. Det står samtidigt klart att TCE bara förklarar vissa av de specifika riskerna.

Ytterligare en kommentar till begreppet risk kan vara på sin plats.

Alltsedan 1920-talet (och Frank Knights bok *Risk, Uncertainty and Profit*) har ekonomer gjort begreppsmässig boskillnad mellan risk och osäkerhet. Risk är beräkningsbar. Det går att få fram en sannolikhetsfördelning för att en viss händelse inträffar. Risk kan med andra ord försäkras på en marknad. Det är inte möjligt i en osäkerhetssituation. Den är genuint oviss. Man vet inte hur man skall förhålla sig, man måste förlita sig till uppfattningar och tyckanden. Frågan blir – *vad* skall man göra och *hur* skall man göra det? Eller som Frank Knight skriver: "With the introduction of uncertainty – the fact of ignorance and necessity of acting upon opinion rather than knowledge, ...doing things, the actual execution of activity, becomes in a real sense a secondary part of life; the primary problem or function...is deciding what to do and how to do it" (Knight, 1921).

Det är lätt att inse att de strategiska beslutssituationer som en företagsledning möter alltid kännetecknas av osäkerhet. Riskbesluten hanteras på lägre nivåer i organisa-

tionen eller blir rena rutinärenden. Med andra ord när vi i modellen talar om risk är det egentligen en osäkerhetssituation vi beskriver. Kopplingen till det Knightska begreppet risk ligger i att företagsledningen uttalat eller outtalat inför det avgörande beslutet gör en sannolikhetsbedömning. Det är – sedan själva kalkylerandet är avslutat – ett slags binärt ställningstagande, ett ”ja eller nej”, ibland ett ”nu eller senare”. Det är *förtroendefaktorn* som i det läget avgör. Förtroendefaktorn är en imaginär storhet – en intuitivt grundad känsla för vad som är rätt att göra i en viss situation – som med stor tyngd förstärker eller försvagar sifferkalkylens resultat. I själva verket är i nästan alla praktiska situationer förtroendefaktorn avgörande för vad som skall ske – och det gäller särskilt för stora riskfyllda beslut i företagen.

Modellen betyder i sammanfattning att vi ser på företaget som en portfölj av tillgångar. Det är realkapital, finansiellt kapital, teamkapital och immateriellt företagskapital i en vid varje tidpunkt unik, företagsspecifik blandning. Företagsledaren, eller i sista hand ägaren, är ”portföljförvaltaren” med en tydlig målsättning och viljeinriktning. Målet är att uppnå högsta möjliga avkastning till acceptabel risk.

Företagsledarens strategiska beslut är givetvis i praktiken mera komplicerade än portföljförvaltarens på en finansiell marknad. Framförallt eftersom de också berör människor och fragila immateriella tillgångar, inte bara mer eller mindre väldefinierade värdepapper. Men den relativa komplexiteten i företagsledarens ”portföljförvaltning” utgör ingen principiell skiljelinje. Edith Penrose för i sin bok *The Theory of the Growth of the Firm* ett resonemang som understryker företagsledningens stora frihetsgrader i ”portföljförvaltandet”. Hon menar att vi i det faktum att olika företagsledare kan åstadkomma olika saker med exakt samma uppsättning tillgångar – samma människor och samma ”maskiner” – kan finna det som skapar ett företags uniktet. Hon uttrycker det på följande sätt: ”Resources [läs ”tillgångar”] consist of a bundle of potential services [läs ”avkastning”] and can, for the most part, be defined independently of their use, while services cannot be so defined, the very word ‘service’ implying a function, an activity. As we shall see – it is largely in this distinction that we find the source of the uniqueness of each individual firm” (Penrose, 1995).

Principiellt är ändå likheten stor, företagsledaren *är* en portföljförvaltare. Det gäller särskilt de grundläggande ledningsbesluten. Företagsledaren står i strategiska frågor inför samma beslut som portföljhanteraren på de finansiella marknaderna – vilka tillgångar skall jag behålla och vilka skall jag göra mig av med.

Och det är den frågeställningen vi diskuterar här.

Företagsledarens sex basstrategier för ”portföljförvaltningen”

Det finns ett antal strategier som teoretiskt bör leda till ökad avkastning givet en acceptabel risk respektive sänkt risk givet en acceptabel avkastning. Med strategier menar vi här ledningens mer djupgående inriktningsbeslut. Strategin kan, uttryckt i modelltermer, gälla en omstrukturering av portföljen, t ex att en del av företagets ägda tillgångar avyttras eller att andra tillgångar förvärvas. Det kan också gälla mer omfattande utveckling och underhåll av de tillgångar som redan finns. Likaså att nätverket

omstruktureras. Det vi här i första hand skall förklara, disintegrationen, är givetvis för företaget ett strategiskt beslut.

Det följande är en lista på sex sådana strategier, de första tre syftar till att ge högre avkastning, de därpå följande tre till att reducera risken. Listan är inte fullständig. Det kan för ett visst företag finnas andra strategiska handlingsalternativ som också kan leda till högre avkastning eller lägre risk eller till och med båda (vilket teoretiskt inte borde vara möjligt). Däremot kan man förmodligen hävda att för det stora flertalet företag är dessa sex strategier de vanligaste och de viktigaste.

Vi antar att vi har att göra med ett normaliserat företag, varken bättre eller sämre än ett genomsnitt av företag i sin bransch. "Bad management" är med andra ord inte en orsak till varför avkastningen behöver höjas eller risken reduceras. En ekonom skulle säga att det inte finns X-ineffektivitet hos det här företaget. Det företag vi talar om här har inte överraskats av omvärlden på sin "hemmaplan" vilket annars inte så sällan kan förekomma (att det kan ha överraskats av systemstörningar är en helt annan sak). Företaget måste se över sin strategi inte därför att det man hittills gjort varit undermåligt utan därför att de yttre förutsättningarna för verksamheten har ändrats. Efter 1980 har det i första hand varit fråga om att marknaderna har avreglerats och breddats och därmed konkurrensen skärpts. Det har gällt för så gott som alla företag i OECD-länderna. För företagsledningen har det handlat om att välja en eller flera strategier från denna "meny".

Uttryckt i de termer som modellen med företaget som en portfölj av tillgångar har angivit kan då följande sägas.

Tre strategier för högre avkastning

Lägre kostnader genom förbättrad skalekonomi (AVK1) kan vara en strategi för att höja avkastningen. Det innebär att tillgångar som finns i företaget kan utnyttjas bättre om skalan ökar, t ex om antalet enheter som tillverkas eller säljs ökar. Den praktiska konsekvensen blir att styckkostnaden vid tillverkning eller kostnaden per debiterad timme vid tjänsteproduktion sjunker.

Om detta är *nyckeltillgångar* bör strategin vara att öka skalan. Det kan ske genom allianser som leder till att produktionsvolymen kan höjas. Eller genom att andra tillgångar integreras, t ex genom att andra företag eller delar av företag köps. Det kan kombineras med en överenskommelse att till det säljande företaget leverera de produkter som tidigare gjordes "in house" (outsourcing). Det måste ha varit så som Flextronics tänkte i affärerna med Ericsson (vilka vi utförligt skall komma tillbaka till). Flextronics tog helt enkelt över ägandet av ett antal tillverkningsteam och integrerade dessa med den egna verksamheten.

Finns i företaget *icke-nyckeltillgångar* som har outnyttjad skalekonomi bör strategin vara att de säljs eller läggs ner och resurserna i stället köps på marknaden. Det skulle kunna gälla kringserviceteam av olika slag (säkerhet, restauranger, tvätt, transporter etc). Liksom team som arbetar med professionella tjänster (reklam, juridiska tjänster, internrevision etc) och systemutveckling. Många produkter och tjänster som är kompetens- och utvecklingsintensiva kännetecknas av en hög andel fasta kostna-

der. Det säger sig självt att om detta är produkter och tjänster som inte tillhör själva kärnverksamheten bör det finnas ekonomi i att köpa på marknaden det man behöver. Ett exempel kan vara bankerna som allt oftare köper sina specialdatasystem, säg systemen för handel på valuta- eller penningmarknaderna, från företag som är specialister. Det blir ekonomiskt eftersom de höga utvecklingskostnaderna kan slås ut på flera avnämare.

Ökade intäkter per kostnadskrona genom förbättrad sortimentsekonomi eller "increasing returns"-ekonomi (AVK2) kan för vissa företag vara en strategi för att förbättra avkastningen.¹¹²

I/K-relationen, kvoten mellan intäkter och kostnader, kan ökas, allt annat lika, om vissa intäktsskapande nyckeltillgångar, t ex vissa frontofficeteam, får flera "produkter" att arbeta med. Ett exempel kan vara resebyråkedjor som säljer flera researrangörers produkter. Sortimentsekonomin kan också bli bättre genom att helt nya, näraliggande verksamheter kommer till som gör att vissa nyckeltillgångar, t ex varumärket och leveranssystemet, utnyttjas bättre. Ett exempel kan vara de stora internationella revisionsföretagens köp av företag som har komplementära "produkter" t ex juridiska tjänster.

"Increasing return"-ekonomi i tillverkningsledet uppstår normalt i verksamheter med hög andel fasta kostnader och låga rörliga kostnader, det har vi redan antytt. Ett dataspel kan vara ett exempel. Det kostar mycket att utveckla ett spelprogram men när väl produkten är färdig är kostnaden att ta fram varje enhet som säljs försumbar. Dessutom leder inte så sällan högre volym till ännu högre volym genom att marginalnyttan för användarna stiger med antalet produkter som finns på marknaden. Det uppträder s k nätverkseffekter, ibland i nästa steg förstärkta genom att kunderna föredrar exempelvis uppgradering av en känd teknik framför att lära sig att använda något nytt, det som brukar kallas kundinlåsning. Det senare är i princip samma krafter som verkar som när vi återkommer till en författare eller filmskapare vi lärt oss tycka om. Eller sagt på annat sätt, det är ingen tillfällighet att stigande avkastning kännetecknar de flesta verksamheter inom TIME-sektorn.

En strategi som siktar mot att få fram, kanske genom nyutveckling, tillgångar där den rörliga kostnaden är låg eller måttlig samtidigt som marginalintäkten är konstant eller till och med stigande kan vara ekonomiskt givande också för företag vid sidan av de givna "increasing returns"-branscherna. Ett exempel kan vara bankernas internet-satsningar. En annan strategi kan vara utveckling av kunskapsintensiva tjänster som komplement till en viss hårdvara. Det är ingen tillfällighet att de flesta branscher idag kännetecknas av ett ökat service- och rådgivningsinnehåll i det man erbjuder på marknaden. Det är heller ingen tillfällighet att utveckling av nya produkter eller tjänster blir ett allt viktigare konkurrensmedel. En lyckosam lansering av en nyutvecklad produkt eller tjänst i ett redan etablerat företag leder normalt, allt annat lika, till – förutom tillväxt – en förbättrad I/K-relation.

Lägre kapitalbehov (AVK3) givet en acceptabel I/K-relation (och risk). Egna nyckeltillgångar kan säljas och hyras tillbaka (genom renting) och andra tillgångar kan lyf-

tas bort under viss tid (som med "asset backed securities"). Teamkapital som inte är nyckeltillgångar kan säljas.

Tre strategier för minskad risk

Minskat utrymme för rent-seeking (RISK1) är en strategi för att minska risken, det förstår vi av den tidigare diskussionen. Det klassiska sättet att undvika rent-seeking vad gäller viktiga tillgångar som kan ägas är vertikal integration. För nyckeltillgångar som *inte* kan ägas, team och enskilda personer, kan bästa strategin att hantera risken för rent-seeking från anställda vara att investera så mycket i skräddarsydd kompetensutveckling att det inte kommer att finnas en marknad utanför företaget för sådana (nyckel)personer, i varje fall inte om vi också förutsätter att företaget har givit dessa personer en hög relativlön eller på annat sätt visat sin uppskattning. Det diametralt motsatta – disintegration genom att "trycka ut" (eller vara vänligt sinnad mot "vilja ut"-initiativ) – kan också vara en tänkbar strategi. Att köpa t ex den specialistkompetens som företaget behöver på marknaden i stället för att ha den "in house" kan vara ett sätt att minska risken för kostsamma beroendeförhållanden och för utpressning. (Dessutom är det förmodligen så att smala kompetenser kan bevaras bäst i marknadsmiljöer).¹¹³

Det ligger i sakens natur att utrymmet för rent-seeking reduceras om marknaderna blir tjockare. Likaså om graden av tillgångsspecificitet och osäkerhet hos externa nyckeltillgångar minskar.

Att se till att det råder *balans mellan verksamhet och förmåga* (RISK2) är sannolikt den mest grundläggande strategin för att ha kontroll över riskerna i ett företag. Det handlar om väsentligen två kapaciteter. Det första är *ledningsförmåga*. Det råder balans mellan verksamheten och förmågan när företagsledningen, topmanagementteamet, klarar av att exploatera och utveckla nyckeltillgångarna på ett sådant sätt att företagets konkurrenskraft kan behållas och helst stärkas. Det andra är utvecklingsförmåga. Det är liktydigt med vad vi tidigare har kallat *vitalitet*. Det är ett uttryck för företagets och dess anställdas skicklighet att lära nytt i just den takt som gör det möjligt att både upprätthålla konkurrenskraften i det som idag är huvudverksamheten och utveckla sådant som morgondagen kräver. I vissa branscher med snabba modellbyten blir utvecklingsförmågan i denna mening avgörande för om företaget skall lyckas eller inte. Strikt ekonomiskt betyder "balans" att största möjliga resurser satsas på att utveckla nya nyckeltillgångar givet de förutsättningar som gäller. Denna enkla tumregel kan få mycket stora strukturella konsekvenser för företaget. Det skall vi återkomma till.

Företagens förmåga, särskilt tillgången till management- och specialistresurser, blir av allt att döma i ökad grad en trång sektor och en egen kraft mot disintegration.

Påståendet att ett företags förmåga bestämmer tillväxten är inte nytt, det introducerades 1972 av G. B. Richardson i en numera i TCE-sammanhang klassisk artikel, *The Organisation of Industry*. Han skrev: "It seems to me that we cannot hope to construct an adequate theory of industrial organization and in particular to answer our question about the division of labour between firm and market, unless the elements

of organisation, knowledge, experience and skills are brought back to the foreground of our vision" (Richardson, 1972). Det intressanta var att han såg de *begränsningar* i företagens agerande som låg i graden av "capability", kort sagt, det företag *kunde* göra bestämde vad som blev gjort.

Och Richardson menar att denna vid varje tidpunkt ändliga kapacitet är det som i realiteten avgör var gränsen skall gå mellan marknad och företag. Det är till och med viktigare än transaktionskostnadsövertväganden. "On the whole the limitations of capabilities outweigh transaction costs", som han uttrycker det. Det som styr om ett företag skall ha kvar en viss verksamhet eller inte är om det finns managementkompetens och andra nödvändiga resurser tillgängliga, inte om de förväntade transaktionskostnaderna är höga. "Richardson's insight is a simple but extremely profound one. For it suggests that *capabilities are determinants of the boundaries of the firm* [min kursivering]", skriver Richard Langlois och Nicolai Foss (Langlois & Foss, 1996).

Edith Penrose hade redan 1959, alltså före Richardson, varit inne på samma tankegångar men avgränsade till vad en *företagsledning* klarar av. Den befintliga företagsledningsgruppen i ett företag har, menar Penrose, ett avgörande inflytande över graden av tillväxt i företaget, "... they create a fundamental and inescapable limit to the amount of expansion a firm can undertake at any time".¹¹⁴

Ökad storlek (RISK3). Ett sätt att minska risken, allt annat lika, är att öka antalet oberoende avkastande tillgångar i företaget. För exempelvis en bank innebär det att ju större kreditportföljen är mätt i antal krediter som inte är beroende av varandra, desto mindre blir risken.

Till dessa tre strategier för att minska risken skulle man kunna lägga en fjärde, låt oss kalla den för en välutvecklad *förmåga att förutse systemrisk*. Det är emellertid för en företagsledning lättare sagt än gjort. Det är svårt eller till och med omöjligt att förutse systemrisk. De är definitionsmässigt omfattande och oväntade, som t ex oktoberkraschen på världens aktiemarknader 1987 eller 11 septemberhändelserna i New York City 2001, vilket gör att det sällan kan vara en framgångsrik strategi för ett enskilt företag att vara extra lyhörd för systemrisk. Det är en helt annan sak att *redan inträffade* systemstörningar däremot kan ge upphov till en förändrad strategi ett företag. Det skall vi återkomma till.

Vi skall i det följande resonemangsvis pröva avkastning-risk-modellens förmåga att förklara vissa av de fenomen som kännetecknar dagens företag. Det gäller bl a outsourcing i olika former. Avsnittet inleds med att vi med modellens hjälp försöker förklara varför Ericsson och så gott som alla andra stora data- och telekomföretag i mycket snabb takt säljer ut sina komponenttillverkningsenheter till stora, internationella specialistföretag.

Om varför Ericsson outsourcar sin komponenttillverkning i mycket snabb takt

Business Week skrev för några år sedan: "Owning a factory is increasingly regarded as a liability... Hewlett & Packard, IBM, Silicon Graphics... have sold plants to contract

producers such as Soletron, SCI Systems, Flextronics, and Celstica...manufacturing specialists," (*Business Week*, 4 oktober, 1999).

De kunde ha lagt Ericsson till listan. Ett av de då, hösten 1999, aktuella exemplen för Ericsson var Soletrons övertagande av tillverkningen av "den nya typen av AXE-växlar" vid fabriken i Östersund med 670 anställda och Flextronics övertagande av "viss tillverkning av mobilsystem" vid företags Katrineholmsfabrik med drygt 100 anställda.

I ett Dagens Eko-inslag i samband med den senare affären (10 november 1999) påpekades att för Flextronics del var detta bara en påbyggnad på den betydande verksamhet som företaget redan bedrev i Sverige. Både i Karlskrona och Visby hade Flextronics tagit över Ericssonfabriker – och dessutom expanderat tillverkningen. 600 personer hade anställts i Karlskrona och 100 personer i Visby. Chefen för den svenska Flextronics-verksamheten var i intervjun optimistisk också för framtiden:

– Outsourcing har bara börjat. Vi kommer att ta över allt mer av både utvecklingsarbetet för dessa komponenter och "after sales service".

På en fråga från reportern om vad Ericsson egentligen skall göra om underleverantörer och samarbetspartners tar över mer och mer av utveckling, tillverkning och service, blir svaret:

– De skall försöka förstå sina kunders behov, det kan inte vi göra.

Vad säger dessa informationer och uttalanden om outsourcing och dess gränser? Ja, en hel del. De säger bl a att outsourcing är en internationell utveckling och att den går snabbt, i varje fall inom data- och telekomindustrierna. Enligt vissa beräkningar var 5 procent av komponenttillverkningen inom elektronikindustrin outsourcad till Electronic Manufacturing Services (EMS)-företag i mitten av 1990-talet. Fem år senare, år 2000, bedömdes 30 procent av all sådan tillverkning ligga på lego (*Business Week*, 4 oktober, 1999). Och den snabba tillväxten kunde förväntas fortsätta. Den utkontrakterade tillverkningen av komponenter för den samlade, globala elektronikindustrin skulle enligt konsultföretaget Technology Forecasters komma att fördubblas de närmaste tre åren, från storleksordningen 650 miljarder kronor år 2000 till 1 300 miljarder kronor år 2003 (*Economist*, 12 februari, 2000).

Att trenden mot outsourcing är stark framgår av vad som har hänt inom Ericsson. Inom loppet av mindre än tre år räknat från 1997 hade Ericsson enbart i Sverige avyttrat fabriker med tillsammans kring 5 000 anställda. Den utvecklingen har sedan fortsatt.

Det andra man kan notera är att outsourcingens gränser ganska säkert kommer att gå långt in mot företags kärna, att vi med andra ord bara har sett början på en utveckling som kommer att fortgå. Det finns de som hävdar att stora företag i alla branscher måste – efter det att de har bestämt sig för en kärnaffärsstrategi –outsourca så gott som all verksamhet där det finns tydliga skalekonomiska eller sortimentsekonomiska fördelar. Det finns de som tror att vi kan komma att få se en uppdelning av alla stora tillverkande företag i tre typer av verksamheter med i grunden skilda logiker – i en utvecklingsverksamhet, i en kundrelationsdel och i en skalekonomiskt präglad tillverkningsdel (Hagel & Singer, 1999). Den outsourcing vi disku-

terar här, Ericssons och de andra stora data- och kommunikationsföretagens försäljningar av vissa av sina tillgångar, tillhör uppenbarligen den senare kategorin.

Den tredje iakttagelsen är att det är stora, internationellt verksamma företag som är motparten. Flextronics är världens största EMS-företag, helt utan egna produkter, med en årsomsättning för år 2002 på ca 115 miljarder kronor och med ca 100 000 anställda. Flextronics är för närvarande också störst i Sverige med ca 5 000 anställda. Solectron är världens näst största tillverkare av komponenter för elektronikindustrin med ca 70 000 anställda (varav ca 950 i Sverige) och 100 miljarder kronor i årsomsättning år 2002.¹¹⁵

Det mönster vi kan se inom data- och telekomindustrin är således att det mycket snabbt växer fram komponentspecialister som tar över inte bara tillverkning utan också produktutveckling och service.¹¹⁶ *Det gamla företaget* disintegrerar. Eller om man vill uttrycka sig så, EMS-företagens snabba expansion blir sett från andra sidan ett ovanligt tydligt exempel på det exploderande storföretaget.

Hur beslutet kan ha gått till

Ingen utomstående vet på vilka grunder Ericssons och de andra stora data- och telekomföretagens ledningar fattar ett outsourcingbeslut. Men det är troligt att vi med hjälp av avkastning-risk-modellens struktur kan komma mycket nära hur det i verkligheten har gått till.

Låt oss närmare granska ett konkret fall, Ericssons försäljning till Flextronics av två stora fabriker i Karlskrona våren 1998.

Per den 31 mars 1998 tog Flextronics över tillverkningen av vissa komponenter inom affärsområde Infokom. Det gällde exempelvis vissa företagsväxlar, telefonapparater i Dialog-serien och vissa sk dataväxlar. Tillsammans berörde övertagandet 930 anställda i Karlskrona. Hur kan man tänka sig att Ericssons ledning och styrelse kalkylerade och resonerade inför det beslutet?

Det första som med all säkerhet gjordes var att räkna på kostnadskonsekvenserna. Det är lätt att föreställa sig att det momentet, det enklaste i beslutsprocessen och dess "hygienfaktor", hade två parallella skeenden. Å ena sidan ett sedvanligt rådbåkande av den egna kostnadssituationen. Vad kommer den förväntade styckkostnaden för de olika komponenterna att bli vid fortsatt tillverkning i egen regi? Vilka investeringsbehov kommer att finnas vid enheterna i Karlskrona? Vilken ny teknologi är på väg in och vad kostar den utvecklingen? etc. Å andra sidan kontakter och förhandlingar med Flextronics – och sannolikt också andra tänkbara leverantörer.

Vad som kom ut ur dessa två processer kan vi bara gissa. Men ett scenario kan vara att Flextronics var berett att teckna ett långsiktigt leverans- och utvecklingsavtal som väsentligt *sänkte* de förväntade kostnaderna (AVK1). Ett annat scenario – bättre för resonemangets tydlighet – kan vara att Ericsson inte kunde vinna några mer betydande kostnadsfördelar med en försäljning, i vart fall inte de närmaste åren. För enkelhets skull kan vi också anta i detta andra scenario att de faktiska managementkostnaderna vid fortsatt egen tillverkning och de förväntade transaktionskostnaderna vid försäljning var lika stora. Det rädde med andra ord kostnadsneutralitet mellan köpa/tillverka-alternativen.

Det som då återstår är riskbedömningen.

Till "behålla-Karlskrona-i-egen-regi"-alternativet kunde sannolikt knytas flera risker. För det första risken att den relativa självkostnaden för de volymprodukter som tillverkades i Karlskrona skulle komma att stiga. Det kunde bli följden av att konkurrenterna valde att köpa på marknaden till ett lägre pris än Ericssons självkostnad. Ett relativt lägre marknadspris för de aktuella komponenterna kunde bli följden av en kombination av konkurrens och längre seriers skalekonomi – och då skulle det med säkerhet komma att utnyttjas av konkurrenterna.

För det andra fanns risken att fortsatt komponentproduktion i egen anläggning inte skulle vara flexibel nog i det allt snabbare produkt- och teknologibytetempo som kännetecknar telekombranschen (RISK2). Specialiserade komponenttillverkare som Flextronics har gjort det till en del av sin affärsidé att mycket snabbt kunna ställa om produktionen för sina kunder.¹¹⁷

För det tredje fanns den allmänna risken att kvalificerade resurser och viktig kompetens skulle komma att bli en allt större bristvara i den snabba utvecklingen (RISK2). Karlskrona-verksamheten skulle med andra ord komma att absorbera utvecklings- och managementresurser som med högre avkastning kunde användas i kärnverksamheten.

Det fanns sannolikt också andra risker att beakta för Ericsson. Inte minst risken att vid fortsatt produktion i egen regi ställas inför mer drastiska beslut, t ex avveckling eller neddragning, i ett senare skede. Debacket med mönsterkorttillverkningen i Norrköping några år tidigare, som inte bara avyttrades utan också avvecklades genom utflyttning, ville sannolikt inte Ericssons ledning se upprepas. Det är en kvalificerad gissning att även sådana överväganden kan ha påverkat Karlskrona-beslutet.

I den andra vågskålen låg de risker som kunde förknippas med en försäljning. En var risken att bli *för* beroende av Flextronics, inte bara av företagets leveranskapacitet utan också av dess kompetens och vilja att klara av de utvecklingsinvesteringar som också fortsatt måste göras (RISK1). En annan risk kunde vara att köparen skulle gå ekonomiskt överstyr. Samtidigt var inte sannolikheten på någon av dessa två punkter rimligtvis särskilt hög. Flextronics var ett stort företag med betydande trovärdighet på komponentmarknaden. Det fanns också konkurrenter. Solelectron var, som vi sett, redan verksam i Sverige. Dessutom skulle Ericssons platschef i Karlskrona också fortsättningsvis ha ansvaret för verksamheten, han anställdes av Flextronics som chef för Europa-verksamheten. Vi kan anta att det i varje fall inte höjde risken sett i Ericssons perspektiv.

Det blir svårt att inte komma till den slutsatsen att i ett riskperspektiv fanns det för Ericsson mer som talade för en försäljning än mot. De ekonomiska och "politiska" riskerna med behålla-strategin var större än riskerna med en försäljning.

För det syfte den här diskussionen har haft – att klargöra hur avkastning-risk-modellen framställer och ger struktur åt en praktisk beslutssituation – spelar det ingen roll om avkastning eller risk eller båda har varit det som slutgiltigt har fällt avgörandet i det konkreta fallet. Det viktiga är att modellen faktiskt tycks ge en verklighetsnära och plausibel beskrivning av hur ett företags strategibeslut kring outsourcing går till.

Exemplet med Karlskrona-fabrikernas försäljning hjälper oss också att sätta fingret på ett par andra kännetecken hos modellen.

Alla intressenter som berörs av ett strategiskt beslut gör en avkastning-risk avvägning. Avkastning-risk-modellen kan t ex användas för att förstå också hur de anställda resonerar i ett fall som detta.

Det framgår av uttalanden av fackliga och andra representanter för anställda vid Karlskrona-fabrikerna att de överlag var positiva till outsourcingbeslutet när det fattades. "Jag ser positivt på att vi sålts" och "Det är en bra lösning. Vi blir stora inom Flextronics men är för små inom Ericsson", är två av de uttalanden som gjordes av anställda.

Hur kan denna positiva inställning förklaras i termer av avkastning-risk? Ja, i ett avkastningsperspektiv var det enkelt nog att ta ställning för de anställda. Alla skulle få behålla sin lön och sitt arbete. Det framgår på olika sätt att det inte var en självklarhet, i synnerhet inte på lite sikt, om Ericsson hade drivit fabriken vidare.

Från risksynpunkt var försäljning såvitt man kan förstå också att föredra. Det var ett stort, internationellt företag som också i fortsättningen skulle vara arbetsgivare. Den gamla chefen skulle vara kvar. Och – viktigast för den komponenttillverkning det här handlade om – risken var troligtvis större att Ericsson skulle få bekymmer än att Flextronics skulle få det.

I ett sådant läge var det lätt för de anställda att ta ställning *för* försäljningen.

Avkastning-risk-modellen erbjuder en bredare och därmed mer verklighetsnära förklaring än TCE-modellen.

Av alla de tänkta överväganden som vi har beskrivit, allt från beräkningar av relativa styckkostnader till olika riskscenarios, hjälper oss TCE-modellen egentligen bara på en punkt – att förstå de risker som kan vara förknippade med att köparen, Flextronics, inte klarar, eller mera TCE-orienterat uttryckt, inte lever upp till de åtaganden som stipulerats i kontraktet. Oliver Williamson skulle sannolikt om Flextronics köp säga att här har vi en situation med hög tillgångsspecifitet och stora tillgängliga kvasiräntor som under vissa omständigheter kunde komma att utnyttjas till Ericssons nackdel.

Det kan vara en viktig insikt. Men därutöver hjälper oss inte TCE-modellen att strukturera den här speciella beslutssituationen. Det understryker TCE-modellens begränsningar.

Om varför stora företag distintegrerar och koncentrerar på samma gång

"Delphi heter en, Lear Corporation en annan. En tredje är Tenneco Automotive. De är alla underleverantörer till Volvo och verksamma på det gamla varvsområdet Arendal i Göteborg, med Torslanda-fabriken på gångavstånd."

Så inledde Veckans Affärer en artikel för några år sedan om de nya samarbetsmöns-

ter som har utvecklats för underleverantörerna till bl a bilindustrin (*Veckans Affärer*, 14 mars 1998).

Det finns några kännetecken för den här utvecklingen. Det första är disintegration, den andel av produktens förädlingsvärde som produceras av underleverantörer har en tendens att växa med tiden. Inom Volvo svarar i dag s k sekvensleveranser, alltså färdiga moduler som skickas från externa leverantörer som Delphi eller Lear Corporation (Lear) till Torslanda för slutmontering, för ca 60 procent av den färdiga bilens värde. Det anses att den siffran kommer att stiga, kanske upp emot 80 procent. För 10 eller 20 år sedan var den betydligt lägre än 60 procent.

Det andra är att antalet underleverantörer blir färre. Till Volvos 900-serie som tillverkades under 1980-talet användes 375 direktleverantörer till monteringsbanan. För 850-serien som kom därefter hade antalet sjunkit till 275. För att bygga S 80-modellen används 160 leverantörer.

Den andra sidan av den utvecklingen är att leverantörsföretagen har blivit större. Flera av de företag som Volvo nu samarbetar med och som har etablerat sig på den nya Arendalsanläggningen är omsättningsmässigt lika stora eller större än Volvo. Det är, precis som i fallet med Ericssons outsourcing till Flextronics, internationellt verk samma företag som arbetar för många uppdragsgivare, också med konkurrenter till Volvo.

Det tredje kännetecknet är ökad närhet mellan beställare och leverantör – närhet på flera plan. Det tydligaste och viktigaste är den professionella närheten. Personal från beställaren och leverantören samarbetar många gånger på ett så intimt sätt att det kan bli svårt att se var gränsen mellan det ena och det andra företaget går. Det gäller i synnerhet i samband med produktförbättringar, nyutveckling och modellbyten. Det tillhör det nya mönstret, åtminstone inom bilindustrin, att underleverantören inom ramen för de allmänna specifikationer som köparen ger, ofta svarar för all nyutveckling av komponenten. Det tvingar fram en tät kontakt.

Till det kommer den geografiska närheten. Detta att Volvo hyr ut 35 000 kvadratmeter på det gamla varvsområdet Arendal till åtta underleverantörer (som tillsammans har fler anställda än det fanns när varvet var fullbelagt under 1970-talet), är en väsentlig förändring mot gamla underleverantörsmonster. Då kunde de stora leverantörerna till Volvo ha sina verksamheter mycket långt från Torslandafabrikerna. Det var snarare regel än undantag.

Den sammantagna bilden kan tyckas paradoxal. Å ena sidan finns tydliga ”tryckaut”-effekter. Det förklarar varför Volvo, och för den delen så gott som alla tillverkande företag, steg för steg köper mer av slutproduktens förädlingsvärde på marknaden. Det vi ser är en distinkt disintegrationstrend. Å andra sidan finns det en ”dra-närmare-till-sig”-tendens. De företag som levererar tycks få komma beställaren så nära att det ibland kan vara svårt att se var gränserna mellan den ene och den andre går. Till det läggs att också kunderna, bilköparna, involveras, både genom att en nära kundrelation blir ett prioriterat mål och genom samproduktion.¹¹⁸

Det som i förstone i den här beskrivningen kan tyckas paradoxalt är det inte i ett avkastning-risk perspektiv. För låt oss granska vilka överväganden som Volvo med all sannolikhet har gjort när de har valt denna dubbla strategi av disintegration och närhet.

Det behöver knappast råda någon tvekan om att för bilindustrin har relativpriset vid köp av komponenter på marknaden sjunkit. Det indirekta beviset är att för varje bilmodell som har presenterats har, som vi har sett, en allt större del av bilens värde tillverkats av andra än Volvo. Det sker inte utan att det, allt annat lika, är ekonomiska faktorer som styr – och då kan förklaringen endast sökas på kostnadssidan.

Anledningen till att de stora underleverantörsföretagen kan producera en komponent till en lägre kostnad än vad Volvo kan göra själv är enkel. Skalekonomiska samband verkar (AVK1). Genom att specialisera sig på exempelvis stötfångare (som det norska företaget Hydro Raufoss har gjort) och genom att tillverka stötfångare också för andra än Volvo har skalekonomin både i produktion, produktutveckling och processkunnande exploaterats. Det fasta kapitalet i t ex tillverkningsanläggningarna har kunna utnyttjas bättre genom längre serier. Och den kunskap om och erfarenhet av tillverkning av just stötfångare som steg för steg arbetats upp, blir i praktiken svår för även mycket stora biltillverkare att matcha.

Till detta kommer att transaktionskostnaderna har sänkts, i varje fall om vi till transaktionskostnader räknar de kostnader som krävs för att få det löpande samarbetet inklusive transporter, att fungera effektivt. Den geografiska närheten mellan Arendal och Torslanda sänker de relativa transaktionskostnaderna.

Om sänkta driftskostnader och transaktionskostnader kan läggas i den ena vågskålen måste av allt att döma *ökad* risk läggas i den andra vågskålen. Risker är rimligen högre med ett system med färre, mer integrerade underleverantörer än om fler leverantörer finns att välja emellan och dessutom hålls på armlängds avstånd (RISK1).

Hur balanserar man bäst en sådan ökad risk? Ja, ett sätt är att mycket nära följa hur underleverantören arbetar, att göra leverantören till partner i meningen att man *tillsammans* arbetar med produktion och utveckling av den komponent det gäller. Den fördjupade kunskapen om motparten, de korta beslutsvägarna, den ömsesidiga personkännedom etc – allt bidrar till att det blir svårare att tas på sängen med överraskning. Det är ett annat sätt att uttrycka att risken har sänkts. Det gör också närhetsstrategin begriplig.

Ett annat sätt att hantera risken är att göra leverantören starkt beroende. Det talar också för en närhetsstrategi. Ett sådant beroende är knutet till de stora investeringar i specifika tillgångar som leverantörsföretaget gör, i det här fallet på Arendal. Ett annat följer med att Volvos goda namn och rykte gör det till hög prestige att få leverera till Volvo – och omvänt "bad will" att misslyckas med ett samarbete. Det framhäver ömsesidigheten i relationen. Det reducerar riskerna.

I TCE-termer beskriver vi en samarbetssituation med höga tillgängliga kvasiräntor där förhandlingsutrymmet för båda parter har begränsats av dessa ömsesidiga beroendeförhållanden. Det gäller i varje fall under normala marknadsförhållanden.

Ett tredje sätt, mer tillämpat i andra branscher än bilindustrin, kan vara att beställaren behåller ett starkt grepp över tillverkningsprocessen hos underleverantörerna. Cisco arbetar på det sättet. Cisco svarar själva för utvecklingen av både produkt och produktionsteknologi. Det tillsammans med kontroll i realtid över flödena i tillverkningen hos underleverantörerna (vilket är *all* komponenttillverkning eftersom Cisco som vi visat tidigare inte har någon sådan egen tillverkning) blir i det fallet den risk-

reduktion som en långtgående outsourcing alltid kommer att kräva. "We develop the entire process, and we know what every supplier is doing every moment", som Ciscos VD uttrycker saken (*Business Week*, 4 oktober, 1999).

Om skalekonomi leder till ägarmässig disintegration och riskhantering till professionell och geografisk närhet, vilken typ av struktur kan vi då förvänta oss i tillverkningsbranscher som bilindustrin i framtiden?

Ja, konturerna har blivit förhållandevis synliga. Det mesta av komponenttillverkningen, kanske också delar av slutmonteringen, kommer att ligga på underleverantörer, alltså köpas på marknaden. Komponenttillverkningen kommer att kännetecknas av den närhetsprincip som vi just preciserat. Ledarföretaget, det företag som äger nyckeltillgångarna i nätverket, särskilt det varumärke som produkten säljs under, Volvo Personvagnar i det här fallet, kommer att i första hand koncentrera sina specialist- och utvecklingsresurser på koncept- och modellutveckling och sina managementresurser på att hålla samman ett effektivt nätverk. För ett bilföretag kan mycket väl en del av modellutvecklingen komma att ske i engångsföretag. Utöver det kan vi sannolikt förvänta oss djupgående förändringar i bilindustrins sätt att hålla kontakt med kunderna, både med potentiella kunder (försäljning) och de som redan finns (service och återförsäljning).¹¹⁹

Kan vi dra någon mer allmängiltig slutsats? Ja, möjligen att det vi kan skönja kanske inte är den tredelade företagsstruktur – i utveckling, i komponenttillverkning och i kundrelationer – som John Hagel III tror på (Hagel & Singer, 1999). Det förefaller snarare som om vi kommer att få se två arketyper av företag, vi talar då om *tillverkande* företag. Det första är produktföretaget. Det är specialist på att utveckla och marknadsföra en viss produkt. Volvo Personvagnar är ett produktföretag i den meningen. Men det är också Nokia och Ericsson och en stor mängd andra IT-företag med egna produkter. Liksom andra teknologibaserade företag. Det andra är produktionsspecialisten. Fokus ligger på produktions- och processkunskaper och skalekonomi. Hydro Raufoss och Lear är exempel.

Disintegrationens följder för företagsstrukturen skall vi ägna stor uppmärksamhet så småningom. Tills vidare lämnar vi frågan.

Är avkastning-risk-överväganden det enda som kan leda till disintegration?

Precis som andra företag har bankerna externa revisorer, ofta ett antal auktoriserade revisorer från välkända revisionsbyråer. De reviderar bankens verksamhet på styrelsens uppdrag. Speciellt för bankerna i Sverige är att en av de auktoriserade revisorerna dessutom arbetar på tillsynsmyndighetens, finansinspektionens, uppdrag. Externrevisorerna som grupp arbetar på banken under normala förhållanden bara under några få dagar på ett år.

Bankernas sk internrevision kompletterar den externa revisionen. Man kan lite förenklat säga att internrevisionens personal är den resurs som kontinuerligt reviderar bankens verksamhet, dvs på heltid arbetar med att kontrollera att rörelsen bedrivs inom de ramar som är uppställda. Det finns, naturligt nog, ett nära samband mellan

externrevisionen och internrevisionen. Internrevisionens ledning deltar i externrevisorernas sammanträden och – viktigare – ramarna för internrevisionens arbete läggs upp i samråd med externrevisorerna.

Av hävd har internrevisionen varit en avdelning inom banken bemannad med bankpersonal. Det är ofta en relativt stor avdelning i antal anställda. En bank med 1 000 anställda har sannolikt en internrevisionsavdelning på 10, kanske till och med 20 personer. Visserligen har idag många som arbetar på bankernas revisionsavdelningar samma formella ekonomiska utbildning som en auktoriserad revisor men de har som regel inte arbetat som revisorer, flertalet är banktjänstemän. Ett av skälen till det är att en löpande revision kräver praktisk bankarbetsfarenhet. Revision av t ex företagskreditärenden och av verksamheter inom valuta-, kapital- och penningmarknadsområdena, kräver så stor specialkunskap att den svårigen kan finnas hos någon annan än den som själv arbetat på dessa områden.

På senare år har banker i Sverige och i vissa andra länder, företrädesvis små banker, valt att köpa internrevisionstjänsten på marknaden. Det egna backoffice-teamet "internrevision" har således avvecklats. Det är disintegration i sin mest renodlade form.

Hur förklarar avkastning-risk-modellen denna utveckling? Ja, återigen kan vi inte veta hur styrelse och ledning har resonerat i de fall där outsourcing har förekommit men låt oss börja med att göra några ganska realistiska antaganden.

Det är för det första sannolikt att den befintliga avdelningen skulle komma att tas över som den "står och går". Med andra ord, de bankanställda på avdelningen skulle med samma löner och villkor anställas av det företag, i praktiken oftast en stor revisionsfirma, som skulle ta över internrevisionen av banken. För det andra antar vi som en logisk konsekvens att driftskostnaderna i de två handlingsalternativen är lika höga, i varje fall under den period som kan överblickas. Låt oss också för enkelhets skull anta att managementkostnaderna med en egen internrevision och transaktionskostnaderna vid en outsourcing är desamma. Dessa tre ganska realistiska antaganden neutraliserar kostnaderna i beslutet. Det som då återstår att beakta är andra omständigheter som kan påverka den förväntade avkastningen respektive risken.

Om vi antar att avkastningen, alltså den avkastning som inte har att göra med kostnaderna på kort sikt (eftersom vi just neutraliserat dem), i detta fall är en funktion av internrevisionens förmåga att uppträcka brister i rutiner och kontrollsystem och förebygga oplanerade förluster i kreditgivningen respektive i tradingverksamheten, är det inte osannolikt att den förväntade avkastningen kan stiga om dessa tjänster köps på marknaden. Ett av skälen skulle kunna vara att det är lättare att vara kritiskt granskande om man tillhör en annan organisation. Eftersom risken rimligen är en funktion av avdelningens professionella kompetens är det möjligt att bankens ledning gör den bedömningen att kompetenskraven kommer att bli lättare att uppfylla för en revisionsfirma, specialist på revisionens kompetensutveckling, än av banken själv.

Det blir om dessa antaganden gäller lätt för företagets ledning att bejaka en outsourcing. Bankens rörelsekostnader påverkas inte. Och den förväntade avkastningen blir i varje fall inte lägre och risken sänks.

Men frågan är om detta är den verkliga orsaken. Det är knappast sannolikt att en

bankstyrelse för den typen av ganska sofistikerade resonemang – och ännu mindre sannolikt att sådana argument ensamma skulle ligga till grund för ett så viktigt beslut som att låta internrevisionen skötas av ett utomstående företag. Det är mera troligt att det har funnits andra omständigheter som vägt tyngre än avkastning-risk-övervägandena.

Det kan exempelvis av någon anledning, kanske ökad konkurrens till följd av den avreglering som har kännetecknat bankmarknaden, ha funnits ett övergripande beslut att bankens rörelsekostnader måste sänkas. Ett sätt att uppfylla ett sådant mål är att sälja ut en hel avdelning och köpa tjänsterna på marknaden (I det verkliga livet visar en sådan förkalkyl *alltid* att det kommer att ske en viss reduktion av kostnaderna). Eller det kan i finanskrisens bakvatten ha funnits ett styrelsebeslut på att ordna organisatoriskt vattentäta skott mellan dem som beslutar om krediter och dem som skall granska hur dessa beslut går till.

Den gemensamma nämnaren i dessa två väsentligt mer plausibla förklaringar är systemrisk. Med andra ord, disintegration kan också följa av ökad *systemrisk*.

Mycket talar för att en stor del av den disintegration som kännetecknat västvärldens företag under 1990-talet har utlösts mer av makroekonomiska störningar, alltså höga systemriskar, än av företagsinterna överväganden av den typ som vi hittills har diskuterat. Det gäller i synnerhet om vi mäter disintegrationens omfattning i antal anställda.

Systemrisk och disintegration

Företagen i OECD-länderna fick en vinstchock i början av 1990-talet. Den manifesterades genom att vinsterna i företagen fluktuerade mycket kraftigt. Vinsterna hade utvecklats gynnsamt under så gott som hela 1980-talet, i Sverige från 1983 och framåt. Mot slutet av decenniet och några år in på 1990-talet vändes den trenden till sin motsats, vinsterna sjönk dramatiskt. Och mest avgörande var att företagssektorn som helhet vissa år gick med förlust. I Sverige gällde det för åren 1991–92. Därefter skedde en nästan lika snabb återfjädring av lönsamheten. Efter 1993 har vinsterna i absoluta tal så gott som varje år slagit nya rekord. Den parallellt sjunkande inflationen har bidragit till att den positiva vinstutvecklingen i reala termer har tett sig än mera dramatisk.

De kritiska åren i början av 1990-talet var *den drastiska kostnadsreduktionens tid*. Företagen tvingades till följd av den svaga konjunkturen, eller som den också kallades, 1990-talets depression, att pressa sina driftskostnader på alla tänkbara sätt. Det som mer än annat fokuserades var, naturligt nog, en sänkning av lönekostnaderna. Det var under dessa år som industrisysselsättningen, liksom sysselsättningen mera allmänt, reducerades mycket kraftigt. Det gällde i många länder, inte minst i Sverige som i ingångsläget hade en mycket hög sysselsättningsnivå.

Perioden därefter – för de flesta branscher med början kring mitten av 1990-talet – har kännetecknats av en mera sofistikerad strategi från företagens sida. De radikala kostnadsbeslutens tid var förbi. De stigande vinsterna gav andrum och det användes för att fundera över på vilket sätt liknande kriser som den som vi hade i början av 1990-talet skulle kunna undvikas. Det satte fokus på riskhanteringen, inte bara i ban-

kerna och fastighetsbolagen utan mera allmänt. Den strategi som företagen i OECD-länderna steg för steg utvecklade i mitten av 1990-talet och som därefter har varit tongivande skulle vi kunna kalla *"få-kontroll-över-riskerna"-strategin*.

Hur kan ett företag få kontroll över riskerna? Ja, det finns till att börja med ett antal exogent bestämda risker som man kan identifiera men i de flesta fall inte göra något åt. Fluktuationer i efterfrågan och priser på de produkter man tillverkar kan vara ett exempel. Sedan finns det en gräzon av exogena risker där det är svårt men inte omöjligt att påverka. Övuntade politiska beslut eller myndighetsingripanden kan vara ett exempel.

Det är ingen tillfällighet att vi under en period av 1990-talet, inte minst i Sverige, hade en starkt kritisk attityd från företagens sida till politikernas oförmåga att hantera de finansiella obalanserna i samhällsekonomin. Dåvarande SAF och Industriförbundet och andra näringslivsorganisationer agerade under en tid politiskt oppositionellt på ett ovanligt öppet sätt. Det var ingenting annat än ett riskreduceringsresonemang, låt vara i politisk demagogisk klädedräkt. Ingenting höjer sannolikheten för systemrisker mer än en samhällsekonomi i finansiell obalans.

Det ligger samtidigt i sakens natur att *"få-kontroll-över-riskerna"-strategins* förverkligande i första hand koncentrerades till sådant som kunde påverkas mera direkt, förhållandena internt i företagen. Att minska antalet anställda var exempelvis en delstrategi för att reducera riskerna. Det är troligt att en förklaring till det som av somliga har uppfattats som en paradox och av andra som en politisk handling från höger – att reducera antalet anställda trots att vinsterna steg och lönsamheten i verksamheten var tillfredsställande – kan förklaras i detta ökade intresse för riskkontroll.

För alla företag var det viktigt att se till att tillgångarna i balansräkningen hade ett så säkert värde som är möjligt. Det gällde särskilt för företag med stora finansiella tillgångar – banker, finansbolag, fristående fondkommissionärer, investmentbanker etc.

En annan delstrategi var att göra den fasta produktionsapparaten mindre eller omforma produktionen så att den kunde utnyttjas av flera. Det är i det här perspektivet som det växande intresset för kärnaffärsstrategin också kan förstås. Koncentrera de fasta resurserna till själva kärnan i verksamheten och avveckla eller outsourca så långt möjligt allt annat var, förenklat sagt, ledmotivet. Det blir med en *"få-kontroll-över-riskerna"-strategi* logiskt att fatta beslut om att kringverksamheter som tryckerier, personalrestauranger, internt transporter och annat bör skötas av andra.

Ökad flexibilitet blev ytterligare en riskfokuserad strategi. Att smidigt kunna arrangera om i portföljen av tillgångar blir liktydigt med att ha god kontroll över riskerna. Det är t ex här vi kan hämta förklaringen till företagets intresse för anställningsformer som uthyrning, projektanställning och andra tillfällighetslösningar för arbetskraften.

Med det är vi tillbaka i det fiktiva exemplet med den outsourcade internrevisionsavdelningen. Det är sannolikt att det viktigaste målet för bankstyrelsen var att få en bättre kontroll över framtida risker. Ett sådant beslut skulle med andra ord kunna bädda för att nästagång bankerna utsattes för en kraftig systemchock skulle internrevisionens kontroller fungera effektivare än vad de gjorde under det tidiga 1990-talets bankkras.

Syftet med den här diskussionen har varit att understryka att den trend mot disintegration som har kännetecknat företagen i de flesta västländer under särskilt 1990-talet till viss del kan förklaras av händelserna i början av 1990-talet. De dramatiskt förhöjda systemriskerna som 1980-talets dynamiska ekonomi ledde till och som manifesterades i de chockartade svängningarna i företagens vinster, fick till följd att disintegration blev en delstrategi för att få bättre kontroll över riskerna.

Det här kan missförstås. Det kan förefalla som om avkastning-risk-modellen bara ger en delförklaring till disintegrationen. Men så är det inte. Det är bara det att i de två "case" vi tidigare har diskuterat – Ericsson och Volvo – har begreppet risk varit liktydigt med specifik risk, den risk som gäller för ett visst företag. Systemrisken har hållits konstant.

Slutsatsen av den här genomgången är enligt min mening att avkastning-risk-modellen ger en god förklaring till disintegrationen. Att modellen i det avseendet har en högre förklaringspotential än TCE-modellen förefaller uppenbart – och är inte överraskande. Totalkostnaderna, inte bara transaktionskostnaderna, beaktas i avkastning-risk-modellen vilket bl a får till följd att vi kan förstå när skalekonomi och sortimentekonomi styr ett disintegrationsbeslut. Och modellen inkluderar hela företaget (som en portfölj av tillgångar), inte bara dess relation med marknaden. Men slutsatsen är också att för att modellen skall ges sin fulla förklaringskraft måste begreppet risk innefatta både specifik risk och systemrisk.¹²⁰

Om varför marknaden tar över från företaget – en sammanfattning

Att marknaden under de senaste två decennierna har fått ökat utrymme i alla OECD-länder är ingen tillfällighet. Fyra förhållanden har sannolikt mer än något annat bidragit till att det blivit så.

Efterfrågan på marknaden har förskjutits mot mer av kunskapsbaserad produktion och service – och den utvecklingen har uppenbarligen gått särskilt snabbt efter 1980. Det har givit större möjligheter för det måttligt stora företaget att bli konkurrenskraftigt, ofta i samarbete med andra företag. Marknaden som samordnare har fått större svängrum på hierarkins bekostnad. Framväxten av *Det nya företaget* går i själva verket hand i hand med denna tyngdpunktsförskjutning mot kompetens och service.

Det har för det andra bedrivits *en politik som har lett till ökad konkurrens på marknaden*. Under perioden 1975-85 togs en mängd politiska beslut, både på nationell och överstatlig nivå som i praktiken fick marknaderna att fungera bättre. Kredit- och kapitalmarknaderna liksom valutamarknaderna avreglerades, i Sverige i mitten och slutet av 1980-talet vilket var sent i jämförelse med flertalet andra OECD-länder. Produkt- och tjänstemarknaderna, som i och för sig inte hade varit nämnvärt reglerade på nationell nivå men hämmade av tullar och andra handelshinder, breddades genom GATT-överenskommelser och på annat sätt, i Europa bl a också genom att EU's s k

inre marknad fick genomslag. Också arbetsmarknaderna kom i praktiken (men inte genom politiska beslut) att fungera smidigare.

Allt detta skedde steg för steg i OECD-länderna med en tyngdpunkt under perioden 1975-90. Den praktiska konsekvensen för företagen blev att konkurrensen stegrades. Uttryckt i TCE-termer var det liktydigt med att utrymmet för rent-seeking minskade. Allt annat lika betyder det att de disintegrerande krafterna ökar.

Den tredje omständigheten har också en direkt koppling till disintegrationen. *Det har, särskilt under perioden efter 1980, blivit billigare att använda marknaden som styrmödel.* Eller med andra ord, transaktionskostnaderna har sjunkit. Det hänger samman med bl a den tekniska utvecklingen, särskilt inom data- och telekom. Under 1990-talet har den utvecklingen gått in i ett slags crescendo i och med att Internet fått stort genomslag i produktionen, i synnerhet på företag-till-företags-marknaderna.

Sökkostnaderna har sjunkit för många företag och konsumenter. Det har också kontrollkostnaderna gjort, alltså de kostnader som har med uppföljningen och styrningen av ett långsiktigt samarbete att göra.¹²¹ Det hade av risk- och osäkerhetsskäl exempelvis inte varit möjligt för de många amerikanska företag som under 1980- och 90-talen outsourcade en stor del av sina systemutvecklings- och programmeringsverksamheter till företag i Indien och andra lågkostnadsländer utan att kontrollkostnaderna genom bl a den tekniska utvecklingen (och ett globalt standardiserat data-språk) hade sänkts dramatiskt.

Till dessa tre faktorer skall läggas en fjärde. *Makroekonomiskt betingade chocker* tvingade företagen till radikala åtgärder och managementmässigt nytänkande. Under en period över några år i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet drabbades, som vi just har beskrivit, OECD-ländernas företag av en dramatisk sänkning av avkastningsnivån. Vinsterna inte bara sjönk, vissa år var lönsamheten för företagskollektivet negativ. I en del länder, bl a USA och Skandinavien, blev krisen särskilt tillspetsad och fokuserad genom djupgående kriser i fastighets- och bankbranscherna.

I krisens mest akuta skede under lågkonjunkturåren i början av 1990-talet gällde, som vi har sett, en "sänk-kostnaderna"-strategi. Den ersattes efter mitten av 1990-talet med en "få-kontroll-över-riskerna"-strategi. Riskhanteringsstrategin dominerar på det hela taget fortfarande i företagen.

Dessa fyra omständigheter har mer än något annat format förutsättningarna för den disintegration som kan förknippas med 1980- och 90-talen. Företagen har för att behålla sin marknadsposition, i sista hand för att ekonomiskt överleva, tvingats att sänka sina kostnader och bättre kontrollera riskerna.

En av de strategier som då har valts, sannolikt den viktigaste, har varit disintegration.

"Trycka ut"-krafterna

Disintegrationens "trycka-ut"-krafter har i kort sammanfattning två källor:

Lägre kostnader. Vi har med hjälp av avkastning-risk-modellen kunnat visa att disintegration i vissa fall leder till lägre kostnader. Det gäller bl a i situationer då köp på marknaden av komponenter för en viss tillverkning innebär ett bättre utnyttjande av skalekonomier i produktionen. Både exemplet med Ericssons outsourcing till Flextronics och Volvos köp av komponenter från Lear och andra underleverantörer på Arendal handlar i praktiken om lägre produktionskostnader med för beställaren bibehållen kontroll över riskerna. Det finns andra exempel på disintegration styrd av sortimentsekonomiska överbäganden.

TCE-modellen ger inte en godtagbar förklaring till outsourcing av den typen. Orsaken är att TCE som modell endast "ser" transaktionskostnaderna.

Bättre riskkontroll. Analysen, både med hjälp av TCE-modellen och avkastning-risk-modellen, har hjälpt oss att förstå att bättre kontroll över risk- och osäkerhetsläget i många fall har varit det verkligt avgörande för det växande intresset för marknaden som styrmodell.

(1) Produktlivscyklerna blir allt kortare på många marknader. Att sänka tiden fram till nästa produktansering blir för tillverkaren liktydigt med bättre riskkontroll. Ett sätt att åstadkomma kortare ledtider är att köpa på marknaden det man tidigare gjorde själv. Disintegration ger således, förutom kanske lägre styckekostnader och sänkt rörelsekapitalbehov, en hävstångseffekt på konkurrenskraften via risk- och osäkerhetsreduktion.

(2) Mindre att hålla reda på för top-management genom utförsäljning och koncentration till kärnaffären är ganska säkert i sig för de flesta företag ett steg mot förbättrad riskkontroll. I själva verket finns det många tecken som tyder på att de stora företagen av just det skälet – risken att toppledningens förmåga och kompetens splittas eller tunnas ut – koncentrerar verksamheten (som i sin tur leder till disintegration).

(3) Bättre kontroll över hur försörjningen med specialistkompetens skall ordnas kan ha varit en annan orsak till disintegration som har att göra med riskkontroll. Att hyra en specialist på marknaden kan ge snabbare tillgång till den kompetens ett företag behöver i en given situation än att försöka upprätthålla den i den egna organisationen.

(4) Ökad flexibilitet är vanligen ett uttryck för bättre kontroll över riskerna. En bantad balansräkning eller färre fast anställda innebär bättre riskkontroll. Dess konsekvens blir disintegration.

(5) Bättre kontroll över priser och kvalitet om man köper på marknaden i stället för att producera själv, kan vara ytterligare en orsak. "De sämsta leverantörerna är våra interna" är ett talesätt som då och då hörs. Breddade marknader kan ha öppnat för företagen att köpa på marknaden det som tidigare producerades "in house". Att kring-service av olika slag – personalrestauranger, utbildningar, transporttjänster etc – i ökad grad av företagen köps i konkurrens på marknaden kan vara ett exempel. Även om kostnaderna inte har sjunkit kan riskerna ha gjort det.

Till dessa två "hårda" orsaker till disintegration kan läggas en tredje, mindre väsentlig men sannolikt inte utan påverkan.

Management-fads. Företagsledare har en stark "herd instinct" i meningen att de oftast vad gäller strategival och andra viktiga managementfrågor gör på det sätt som de andra företagsledarna i branschen gör. Ibland tycks, för att uttrycka det lite vanvördigt, hela företagsarsamhället bli en enda skock med *ett* stridsrop. Om "downsizing" som i början av 1990-talet blir ett inneord för alla företagsledare och företagskonsulter i USA, ja då är det svårt att tänka sig att detta i sig inte i praktiken också kom att påverka företagens strategier och åtgärder så att kostnaderna sänktes.

På samma sätt borde under 1990-talet alla uppmaningar till företagen att fokusera på "core business" och "distinctive capabilities" ha haft en påverkan. Den *Harvard Business Review* (HBR)-artikel av Hamel & Prahalad där begreppet "core competence" först introducerades 1990 har sålts i fler särtryck än någon annan HBR-artikel. I makroperspektiv kan vi anta att disintegrationen har ökat till följd av dessa och andra, närbesläktade "management-fads". (Det är svårt att vara upprörd över att det sambandet antagligen finns. Det är ett rationellt beteende från företagsledningarna. I stället för att lägga pengar och tankemöda på att själv komma fram till vad som bör göras väljer man det recept för strategivalet som ett antal forskare eller managementkonsulter har skrivit ut. Sannolikheten är hög att receptet är riktigt ordinerat.)

Detta är i kort sammanfattning orsakerna till varför "trycka-ut"-krafter så tydligt har funnits i företagen under särskilt perioden efter 1980.

Till det kommer de "vilja-ut"-krafter som också har bidragit till disintegrationen. Snart sagt alla större företag kan ge exempel på hur tidigare anställda, nästan alltid specialister, på eget initiativ har slutat för att arbeta frilans eller bli anställda i ett företag specialiserat på ett visst kompetensområde.

"Vilja-ut"- krafterna

Låt oss tänka oss tre anställda i ett stort företag som alla, helt oberoende av varandra, går i "starta eget"-tankar. De arbetar på samma avdelning och de har samma preferenser, med andra ord, de gör samma avvägning mellan risk och avkastning. För resonemangets skull tänker vi oss att de har olika grad av skicklighet och professionalism. Den person som har den högsta graden av kompetens, den längsta erfarenheten, det bästa omdömet och den starkaste motivationen – och också, naturligt nog, den högsta lönen, kallar vi "Herr Bäst" (som naturligtvis också skulle kunna vara "Fru/Fröken Bäst"). "Herr Bäst" är en verklig nyckelperson inom sin specialitet. Den av de tre som kunskapsmässigt och i andra avseenden är som folk är mest på avdelningen kallar vi "Herr Svensson". Och den som inte yrkesmässigt eller personlighetsmässigt håller samma klass som de flesta i teamet, får bli "Herr Medelmåttig".

I ett avkastning-risk-perspektiv kommer dessa tre personer troligtvis att komma till olika slutsatser.

"Herr Bäst" vet antagligen med sig att marknaden för hans kompetens finns. Med sin erfarenhet och kunskap och sitt goda rykte till hjälp kan han förvänta att de arvoden som han kommer att dra in, väsentligt kommer att överstiga den lön han har idag. Lönen är för övrigt med stor sannolikhet lägre än vad som i objektiv mening skulle vara en riktig ersättning med tanke på hans kompetens.¹²²

För "Herr Medelmåttig" är den förväntade inkomsten väsentligt lägre, i varje fall om vi förutsätter en viss självinsikt. Antar vi att han har kortare erfarenhet, färre kontakter på marknaden och inget specifikt anseende åt något håll är det realistiskt att räkna med att årsinkomsten kommer att vara lägre än i den anställning han har. "Herr Medelmåttig" som trots sin självinsikt vill se ljust på möjligheterna om han skulle starta eget antar ändå att han skulle komma att uppnå en inkomstnivå som är ungefär i nivå med den lön han nu har. "Herr Svensson" ligger mitt emellan dessa två ytterligheter i sin bedömning av den framtida inkomsten. Den är emellertid inte oväsentligt högre än den lön han har.

De risker som gäller om man skall arbeta som egenföretagare eller i specialistorienterat konsultbolag är att inte få tillräckligt med jobb, kort sagt att inte kunna debitera det antal timmar som fordras för att inkomstmålen skall kunna nås. Där finns även risken att inte få arbeta inom sitt eget gebit. Det leder i normalfallet till lägre inkomster.

För "Herr Bäst" är dessa risker små. I kraft av sin kompetens och sitt renommé bör, allt annat lika, osäkerheterna för hans del vara väsentligt mindre än för de båda andra. Särskilt "Herr Medelmåttig" måste utgå från att sannolikheten är hög att han inte ens kommer att nå det försiktiga mål han har ställt upp – att tjäna lika mycket som han gör som anställd.

Det här enkla tankeexperimentet sätter fokus på varför det är den verkligt högkvalificerade, specialistinriktade personalen som i första hand slutar en anställning för att sälja sin kompetens på marknaden. Det är nyckelpersoner av "Herr Bäst"-typ som kan få en avkastning-risk-kalkyl att gå ihop. För både "Herr Svensson" och "Herr Medelmåttig" kommer säkerligen riskerna att anses alltför stora när de vägs av mot de förväntade inkomsterna. De kommer förmodligen, i varje fall om de agerar rationellt, att välja att stanna kvar i sin anställning.

Bilden för dem kan emellertid vara mera komplicerad än så. Det kan finnas skäl för företaget att vilja "trycka-ut" specialistkompetens av det slag vi talar om här. Det har vi varit inne på tidigare. Förändringstakten kan vara så hög att det är svårt och kostsamt att upprätthålla erforderlig know-how hos egen personal. Det blir allt oftare ofrånkomligt och ekonomiskt fördelaktigt att köpa kompetensen på marknaden. Ett annat skäl kan vara att företaget vill undvika att hamna i en "hold up"-situation där en nyckelperson eller ett team försöker kapa åt sig en större del av de kvasiräntor de bidrar med. Alla sådana rent-seeking-situationer, nästan oberoende av hur de löses upp, skapar stor oro och därmed kostnader i en organisation. Det kan vara bättre att förekomma än förekommas.

Det finns samtidigt i företags perspektiv både kostnader och risker förknippade med outsourcade specialister. Det uppträder vissa transaktionskostnader, det måste exempelvis skrivas ett samarbetsavtal. Och företaget kommer med all säkerhet att få betala en merkostnad för samma kompetens som tidigare fanns "in house". Ändå kompenseras det ibland mer än väl av sådana skäl som jag just redogjort för.

Om vi fortsätter tankeexperimentet kan företags initiativ till outsourcing göra att "Herr Svenssons" avkastning-risk-avvägning ändras. Att bli sin egen som utan ett samarbetsavtal med den gamle arbetsgivaren hade varit ett ekonomiskt alltför osäkert val,

kan nu framstå som realistiskt. Vi antar att för "Herr Medelmåttig" gäller fortfarande att det är alltför otryggt att bli egenföretagare. Den praktiska konsekvensen för dennes del blir kanske att han väljer att söka nytt arbete i ett annat företag. Eller stanna kvar om den möjligheten bjuds, i värsta fall blir han arbetslös.

Slutsatsen av denna analys av specialistmarknaden blir att det finns, å ena sidan, renodlad "vilja-ut"-disintegration. Det är oftast högt kompetenta och specialiserade personer eller team som bedömer att de har goda möjligheter att i konkurrens på marknaden framgångsrikt exploatera sin kunskap och erfarenhet. Å andra sidan finns också den utpräglade "trycka-ut"-disintegrationen av specialistpersoner och team. Däremellan finns den sannolikt vanligaste typen, den där båda parter, både företaget och specialisten eller gruppen, finner att det finns fördelar med outsourcing.

Oberoende av vilken av dessa tre orsaker vi talar om, blir konsekvensen disintegration.

Den svenska debatten om förhållandet mellan förlagen och författarna passar in i den här diskussionen. Vi förstår med hjälp av avkastning-risk-modellen att det inte är någon tillfällighet att det är de etablerade och storsäljande författarna – folkklära berättare som Jan Guillou och Ulf Lundell – som bryter sig loss. Visserligen talas det från författarnas sida om diverse bad-management, samarbetssvårigheter och incidenter som det som utlöst utbrytningarna. Men det är sannolikt som bäst bara en del-förklaring. Det är minst lika troligt att dessa författare upplevde att deras kontrakt med förlaget var för dåligt i meningen att skillnaden mellan vad de facto ekonomiskt bidrog med och vad de fick i ersättning blev för stor. I TCE-termer tog de tillfället i akt och försökte förhandla sig till en större del av den tillgängliga kvasiräntan och när det inte gick, lämnade de förlaget under massmedialt buller och bång för att starta eget, alternativt för att skriva kontrakt med ett annat förlag som kunde ge bättre ekonomiska villkor.

Det är inget särskilt djärvt antagande att också förlagen ansåg att det var bäst som skedde. Det var inte bara det att deras avkastning skulle komma att försvagas om de bästsäljande författarnas avtal hade omförhandlats. Där fanns också risken att generösa royaltavtal för några få namnkunniga skribenter kunde skapa en irritation och oro bland förlagens alla andra författare som på sikt kunde komma att kosta förlaget långt mer än det gav.

Med det har vi kommit till punkt med den förklaring som TCE respektive avkastning-risk-modellen erbjuder till de senaste decenniernas disintegrationstrend i OECD-ländernas stora företag.

6. Änkans krus-tillgångar och andra tillgångar

Det berättas att vid Fords River Rouge-fabriker i Dearborn utanför Detroit, Henry Fords klassiska anläggning, tillverkades på sin tid – förutom allt det som tillhörde bilens kärna som chassi, motor, styrsystem etc – eget planglas, eget stål och egna däck. Så gott som hela bilens förädlingsvärde producerades av Ford. Man kan säga att företaget som det då såg ut skulle kunna betecknas som en arketyper för det vertikalt integrerade storföretaget, det som vi kallar *Det gamla företaget*.

Den bilden är några decennier gammal. Bilindustrin har sedan dess, vi har varit inne på det tidigare, radikalt minskat den del av bilens värde som produceras ”in house”, i egna anläggningar och med egen personal. Idag svarar underleverantörer för ca två tredjedelar av det samlade förädlingsvärdet i den amerikanska bilindustrin. I vissa andra branscher, exempelvis elektronik och telekom, tillverkas en ännu större andel av produktvärdet av företag på marknaden. Fyra av tio sk OEM-tillverkare inom elektronikbranscherna i USA anger i en undersökning att de räknar med att köpa 90 procent eller mer av produktvärdet på marknaden. Och outsourcingtrenden tycks, trots vissa tecken på mättnad (bl a just i bilindustrin), fortfarande vara stark i USA. Som ett genomsnitt över alla branscher ökade outsourcingen mätt i värde med 18 procent mellan 1999 och 2000.¹²³

Frontlinjeföretagen i dag, arketyper för *Det nya företaget*, är i hög grad nätverksföretag i den meningen att de bygger upp en väv av marknadsrelationer som producerar allt från produktutveckling till support och efterservice, allt utom en liten kärna med de nyckeltillgångar som styr nätverket och som företaget behåller ett starkt grepp om. Vilka dessa nyckeltillgångar är varierar från företag till företag.

Det virtuella företaget

Det nya företaget kallas ibland också för *det virtuella företaget*.¹²⁴ Michael Dell har exempelvis karaktäriserat Dell som just ett virtuellt företag. Enligt Davidow och Malone som skrivit en uppmärksam bok i ämnet, *The Virtual Corporation*, menas, förenklat sagt, att företaget både finns och inte finns (Davidow & Malone, 1993). Det virtuella företaget blir för Davidow och Malone ett välfunnet samlingsnamn för det moderna, tillverkande företaget med ”lean production”, ”reengineering”, ”just-in-time”, ”teamwork”, ”medbestämmande”, ”treklöver-organisation”, ”värdestjärnor” och allt annat som olika managementorienterade författare anser kännetecknar det

nya tillverkande företaget. Principiellt handlar det om *Det gamla företags* disintegration eller *Det nya företags* nätverksbyggande.

Den intressanta frågan är om denna disintegrations- och nätverksbyggartrend kommer att fortgå. Och om det gör det under en tid, var går gränsen för den ekonomiskt effektiva blandningen av marknad och hierarki? Man kan inte generalisera. Graden av disintegration styrs exempelvis av komplexa bransch- och företagsspecifika samband där sådant som teknisk utveckling, marknadsutvidgning genom avreglering, förändrade värderingar och "management fads" leder till att – uttryckt i modelltermer – delbarheten och likviditeten i företagens tillgångar ökar.

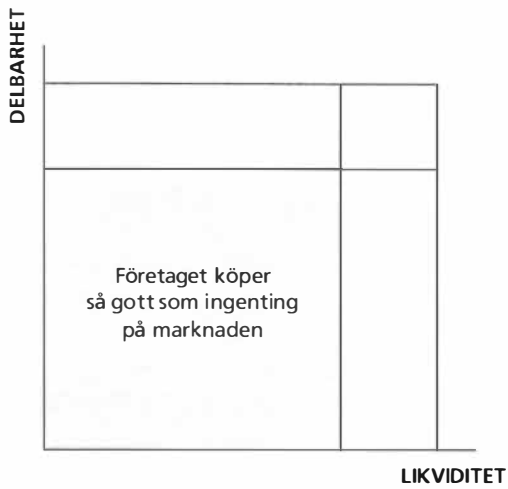
Den yttersta gränsen för utvecklingen kan man emellertid precisera, det är *det tomma företaget*. Det innehåller i sin rena form ingenting utöver entreprenören/företagaren med sin affärsidé. Det har kontrakterat ut allt på marknaden. Worlds of Wonder, ett "tomt" USA-företag i leksaksbranschen som vi tidigare nämnt, hade i mitten av 1980-talet nästan 1 miljard kronor i omsättning men fick svårigheter och försvann från marknaden.¹²⁵

Att det tomma företaget Worlds of Wonder fick bekymmer var kanske följden av svag företagsledning. Det vet vi ingenting om. Men hypotetiskt skulle det också ha kunnat vara ett uttryck för att det tomma företaget är strategiskt sårbart och antagligen dömt att ekonomiskt misslyckas om tidsperspektivet sträcks ut. Det skulle bli följden av att företaget inte har några nyckeltillgångar, utöver själva affärsidén, som kan immunisera mot konkurrensen. Det finns definitionsmässigt ingen kompetens i det tomma företaget som inte är bunden till entreprenören. Allt det som krävs för att förverkliga affärsidén köps på marknaden. Det man i varje fall kan vara säker på är att om inte nyckeltillgången som styr nätverket, idéplattformen eller vad det kan vara, är mycket högvärdig på marknaden och skyddas från intrång och kopiering kan det tomma företaget inte överleva i konkurrensen.¹²⁶ Förmodligen kan man gå längre och, som Joseph Schumpeter gjorde, utgå från att ett socialt system som helt bygger på att fria enskilda aktörer gör upp på marknaden inte är överlevnadsfärdigt.¹²⁷ Eller uttryckt på annat sätt. Den perfekta marknaden finns inte.

Det här resonemanget framställs schematiskt i figur 7.

Det har känts naturligt att inleda det här kapitlet, som i första hand är ett avstampskapitel för diskussionen om den framtida företagsstrukturen, med en enkel analys som gör tydligt att disintegrationen har sina bestämda gränser. Det går, naturligt nog, inte för ett företag att bli så tunn i nyckeltillgångar att det man erbjuder marknaden kan också alla konkurrenter erbjuda. En tillväxtstrategi för företaget som bygger på att köpa nästan allt på marknaden blir med andra ord en ekonomisk återvändsgränd som mest troligt slutar med marknadsmässig kraftgång, i sin yttersta konsekvens med konkurs.

Man kan då fråga sig hur tillväxt skapas i *Det nya företaget*? Vi skall inledningsvis i kapitlet beröra den frågan. Vi skall också precisera vad som menas med högt socialt kapital som trots att det inte kan ägas privat av allt att döma blir allt viktigare för företagets framgång och tillväxt. En diskussion om distinktionen mellan nyskapande och exploatering avslutar kapitlet.



Det gamla företaget
Exempel: Ford River Rouge



Det nya företaget
Exempel: Dell



Det tomma företaget
Exempel: Worlds of Wonder

Figur 7. Det tomma företaget.

Änkans krus-tillgångar och andra tillgångar

Ett företags tillgångar är i princip av två slag när det gäller användandet. Antingen är det en resurs som om den konsumeras är borta en gång för alla. Eller också kan den som oljan i Änkans krus förbrukas och ändå finnas kvar.

En stor del av företagets tillgångar är av det första slaget. Allt realkapital – fastigheter, maskiner, verktyg etc – kan bara finnas på en plats samtidigt och dess avkastning kan bara en aktör, oftast ägaren, tillgodogöra sig. Detsamma gäller för de finansiella tillgångarna.

Företaget kan inte förbruka alla likvida medel på sin transaktionsräkning och ändå ha pengarna kvar. Också humankapitalet har dessa kännetecken, åtminstone om vi förutsätter att den anställda lägger all sin arbetstid på företaget. Man skulle möjligen kunna säga att en person som delade på sin tid mellan två företag också gjorde tillgången – personens arbetstid och kompetens – delbar. Det är emellertid feltänkt. Det är samma sak som om en maskin eller fastighet delades upp i två delar. Det är givetvis möjligt men det ändrar inte på grundprincipen att så gott som allt realt kapital, finansiellt kapital och humankapital, är odelbart. Man kan också säga att sådana tillgångar i användarperspektivet är rivaliserande.

Det är annorlunda med det immateriella företagskapitalet. Det är i princip en Änkans krus-tillgång. Det kan, bildligt talat, återanvändas utan kostnad. Låt oss granska det påståendet närmare.

I modellen gjorde vi boskillnad mellan fem olika typer av immateriellt företagskapital – idéplattformen, varumärket, företagskulturen, rutinerna och vitaliteten. De två första av dessa är principiellt, och många gånger också i praktiken, Änkans krus-tillgångar. Vi kan förstå det om vi med idéplattform exempelvis talar om en metod att tillverka en viss produkt, med Paul Romers ord ingenting annat än "instructions for mixing rawmaterials". En sådan tillgång kan återanvändas hur många gånger som helst. I praktiken kan det betyda att företaget låter tillverka produkten på licens. Företaget nyttjar tillgången samtidigt som det säljer nyttjanderätten. Dessa metoder (eller "teknologier" med Paul Romers terminologi) kan vara olika till sin karaktär. Det kan således vara en metod att "göra" en produkt. Men det kan också vara ett tjänstekoncept, en mjukvara eller en processmodell. Alla dessa är mer eller mindre icke-rivaliserande varor, Änkans krus-tillgångar.

Också varumärket är en Änkans krus-tillgång. Det finns inget som i princip hindrar att företaget låter andra företag, mot ersättning, utnyttja det egna varumärket samtidigt som "moderföretaget" använder sig av det i sin marknadsföring. I själva verket är det inte osannolikt att tillgångens, varumärkets, värde ökar ju fler företag som använder det. McDonald's som varumärke kan vara ett exempel på det. Det förutsätter visserligen att de produkter eller tjänster som marknadsförs uppfyller varumärkesägarens villkor men det är mera en praktisk än en principiell konsekvens.

Också de övriga tre komponenterna i det immateriella företagskapitalet – företagskulturen, rutinerna och vitaliteten – är i princip Änkans krus-tillgångar. Teoretiskt skulle de kunna licensieras ut till ett annat företag utan att det på något sätt behövde tära på den egna konkurrensförmågan. Praktiskt är bilden emellertid mera komplice-

rad. Att, bildligt talat, kлона företagskulturen, rutinerna och vitaliteten för att kunna sälja kopian på marknaden är i verkligheten mer eller mindre en otänkbarhet. Det kan till och med finnas svårigheter att inom ett och samma företag styckevis överföra sådana tillgångar till en annan organisatorisk enhet. Orsaken kan vara att sådant som företagskultur, rutiner och utvecklingsförmåga till stor del är grundade på tyst kunskap.

Det betyder att dessa teoretiskt icke-rivaliserande tillgångar i praktiken blir svåra att dela. Det finns bara två vägar att gå om man vill vara någorlunda säker på att tillgångarna överförs med ett intakt marknadsvärde. Den första är att företaget säljs. Den andra vägen är att hela företagskonceptet – det mesta av det immateriella företagskapitalet – paketeras och mångfaldigas. För vissa typer av verksamheter är detta uppenbarligen möjligt att göra med ekonomisk framgång. Franchising inom tjänstenärningar av olika slag är ett konkret uttryck för det.

En kommentar om vad som skapar tillväxt i företagen

Det är mot den här bakgrunden lätt att inse att ett företags tillväxt mätt i t ex marknadsandelar mer än något annat är en funktion av hur det immateriella kapitalet utnyttjas och utvecklas. Det är också lätt att inse att det är stor skillnad på företag och företag när det gäller hur tillväxt skapas. Det finns tre arketyper av företag.

Ett *produktföretag*, det kan vara ett stort företag som Ericsson eller ett litet tillväxtföretag, har några nyckeltillgångar som är väsentliga för tillväxten. För det första teknologin, metoden att "göra" den produkt som företaget säljer. Det inkluderar de team som besitter den kompetens som fordras för att exploatera teknologin. De team som t ex svarar för tillverkningen av produkten, åtminstone produktens mest känsliga delar och ofta monteringen, är nyckeltillgångar. Det gör att även vissa produktionsfaciliteter kan vara det. För det andra är de team eller enskilda personer som har förmåga att utveckla nya produkter också nyckeltillgångar.

Ett produktföretag kan egentligen växa bara på två sätt. Det kan i egen regi tillverka och sälja så många produkter som marknaden kan ta emot och den egna förmågan kan klara av på ett ekonomiskt försvarbart sätt. Det kan också licensiera ut produkten och på så sätt vinna marknadsandelar. Änkans krus-tillgången, teknologin, är grunden för tillväxten. Det är det första sättet. Det andra är att satsa på utveckling av nya eller vidareutvecklade produkter.

Vi kan säga att ett programvaruföretag är en ytterlighetsvariant av produktföretaget.¹²⁸ Det är en produkt utan hårdvara. Programvaruföretaget kan också bara växa på dessa två sätt. Däremot är det sannolikt att det inte kommer att licensiera ut produkten av det enkla skälet att det inte behövs. Den delbara tillgången, programmet, behöver så att säga inte delas. Det hänger samman med att ett renodlat programvaruföretag kännetecknas av höga utvecklingskostnader och låga styckekostnader. Det är med andra ord en produkt med *stigande* avkastning i tillverkningen. Om produkten är attraktiv i kundernas ögon, och särskilt om prispolitiken är aggressiv (vilket den kan vara eftersom marginalkostnaden i tillverkningen är låg) kan företagets marknadsandel växa mycket snabbt. I vissa fall med kombinatoriska nätverk kan produk-

ten också ha stigande avkastning i konsumtionen, det vi har kallat nätverkseffekter. Det kan i så fall leda till en extremt snabb tillväxt i marknadsandelar. Spridningen av, och så småningom den globala marknadsdominansen hos, operativsystemet DOS, och i senare skede Windows, brukar nämnas som exempel.

En andra arketyper av företag är vad vi skall kalla *produktionsföretaget* där nyckeltillgångarna i första hand har med produktionen eller processen att göra. De team, för att ta ett exempel, som i ett skogsindustriellt företag som SCA med massa- eller pappersproduktion är verkligen betydelsefulla för konkurrenskraften och företagets ekonomi är de som ansvarar för produktionen. En hög grad av kapacitetsutnyttjande i produktionen med ett minimum av kassationer eller andra kvalitetsproblem i slutprodukten bestämmer mer än något annat lönsamheten i verksamheten. Vill ett traditionellt processföretag växa utöver vad den befintliga produktionsenheten kan klara av, är det emellertid andra nyckeltillgångar som avgör, t ex om det finns råvara nog för att öka produktionen, om företaget har tillgång till det kapital som erfordras och, inte minst viktigt, om företaget har ett sådant grepp om marknaden att det kan ekonomiskt motivera den mycket stora investering som det i praktiken alltid handlar om.

Det är viktigt att inse att produktionsföretaget inte bara handlar om tillverkning. Också tjänster "produceras". Nyckeltillgångarna för tillväxt i ett tjänsteföretag är de team eller enskilda personer som tillgodoser marknaden med vissa tjänster respektive utvecklar nya eller kompletterande tjänster. Änkans krus-tillgångar som är väsentliga för tillväxten är tjänstekonceptet och varumärket. Det vi kan se är att tjänsteföretagen också använder dessa tillgångar som en hävstång för att nå ökade marknadsandelar. Det sker inte så sällan genom att hela företagskonceptet mångfaldigas. McDonald's är ett exempel på det. Företaget växer genom att öppna egna restauranger och genom franchising. Det mest spektakulära exemplet är Wal Mart Stores, världens största företag mätt i antal anställda.¹²⁹

I *Det nya företags* samhälle växer också fram en helt ny typ av produktionsföretag. Vi kommer att kalla dem *nätverksföretag*. Några av de senaste decenniernas mest dynamiska och uppmärksammade företag är av just den typen. Dell och Cisco kan vara exempel. Man kan säga att nyckelkompetensen inte som i det traditionella produktionsföretaget har med styrningen av produktionen i egna anläggningar att göra utan mera med styrningen av ett visst nätverk av fristående aktörer. Det handlar delvis om en annan typ av kompetens. Tyngdpunkten ligger på nätverkskompetensen. Vi skall i ett kommande kapitel ägna dessa företag stor uppmärksamhet.

Finns det stigande avkastning i tjänsteverksamhet? Ja, det kan det göra i sådana delar av tjänsteverksamheten som är kodifierade och digitaliserade, alltså i verksamheter där merparten av tjänsten är automatiserad men där personlig service och support är tillgänglig. Internetbanker kan vara ett exempel. Det är dyrt att utveckla den tekniska plattform som är grunden för internetbanking men när den väl finns på plats är den fasta kundkostnaden försumbar. Det leder till att verksamheten kännetecknas av "increasing returns". Det i sin tur förklarar varför Citibank för några år sedan uttalade – med vissa anspråk att bli tagna på allvar – att målsättningen var att då befintliga 60 miljoner Citibank-kunder skulle vara en miljard kunder år 2010 (*Economist*, 4 december, 1999). Teoretiskt var det inte otänkbart att Citibank med bibehållen eko-

nomi i verksamheten skulle kunna ta marknadsandelar med sin sk e-Citi på det sätt som man uppenbarligen hade tänkt sig. Att det knappast skulle komma att bli fallet i praktiken, satsningen är idag väsentligt nedtonad, har snarare med sociala och politiska trögheter att göra än med företagsekonomiska eller organisatoriska hinder.

En tredje arketyper är *kompetensföretaget*. Kompetens finns i alla företag, det som karaktäriserar kompetensföretaget är att dess huvudaffär är att sälja professionell kunskap, för det mesta experters timdebiterade tid (även om det finns andra sätt att ta betalt för kompetensen, ett riskkapitalbolag timdebiterar inte för sin kompetens). Det är den minst komplicerade företagstypen i meningen att den viktigaste, ja i de flesta fall enda, nyckeltillgången är den specialistkompetens som finns i företaget.

Kompetensföretaget kan egentligen bara växa genom att anställa flera personer med den typ av erfarenhet och kunskap som efterfrågas på marknaden. Det finns i kompetensföretaget ingen hävstångseffekt eller genväg till tillväxt i form av Änkans krus-tillgångar. Ett kompetensföretag kan visserligen bredda sin verksamhet till flera kompetensområden och dra nytta av sortimentsekonomi, ungefär som de stora revisionsföretagen har gjort under de senaste decennierna, men fortfarande gäller att de bara kan bli omsättningsmässigt större genom att anställa flera experter och specialister.

Det finns en ytterlighetsvariant av kompetensföretaget, företaget som säljer *en* enskild individs kompetens och ingenting därutöver. Det är i sin renodlade form kompetens utan hård- eller mjukvara. En kvalificerad problemlösare eller "kreatör" skulle kunna vara det konkreta exemplet. Det finns bara två sätt för ett sådant företag att växa. Antingen genom att personen utvecklar sin kompetens på ett sådant sätt att han eller hon per tidsenhet löser fler problem eller skapar fler lösningar än konkurrenterna på marknaden. Eller genom att företaget knyter ytterligare en person eller flera till verksamheten. Det vi inser är att den dynamiska tillväxteffekt som finns hos det immateriella företagskapitalet i ett traditionellt tillverkande företag saknas i det här extremfallet.

Dessa tre arketyperns viktigaste nyckeltillgångar finns sammanfattade i tabell 1. Tabellen ger en starkt förenklad bild. Det kan t ex finnas blandformer i ett och samma företag. Vissa produktföretag har exempelvis gjort service och andra typer av tjänster till en egen, kompletterande affärsverksamhet under samma varumärke. IBM kan vara det konkreta exemplet. Det kan betyda att under samma varumärke kan, som i fallet IBM, finnas både ett produktföretag (som levererar hård- och mjukvara) och ett produktionsföretag (som levererar service). Vi vet också att vissa produktionsföretag har en egen produktutvecklingsverksamhet. H&M har t ex över 100 designers anställda.¹³⁰ Ändå klassificeras H&M som ett produktionsföretag. Avgörande för i vilken av de tre kategorierna ett visst företag skall hamna är vilka nyckeltillgångar som väger tyngst.

Den insikt som analysen erbjuder är att det moderna företags tillväxt mer än något annat följer av hur skickligt företagsledningen utnyttjar och utvecklar det immateriella företagskapitalet, kanske framförallt idéplattformen. Men var det inte så också i *Det gamla företaget*? Redan i slutet av 1800-talet tog t ex kemiindustrins storföretag som Bayer AG hjälp av forskning- och utveckling (FoU) för att vinna konkurrensfördelar. Och under 1900-talets senare del var FoU ett måste för överlevnad för så gott

Tabell 1. Tre arketyper av företag.

	Nyckeltillgångar* i team	Övriga nyckeltillgångar
Produktföretaget <i>Ex. stora företag:</i> Astra Zeneca, Ericsson, Microsoft etc <i>Ex. SME-sektorn:</i> tillväxtföretag, designer- företag inom teko, möbler, glas etc, mediaföretag, forskningsbolag etc	FoU-team Designers Skapande-team inom film, teater, media etc Produktions-team	Teknologin Finansiella resurser, särskilt riskkapital Produktions- anläggningar
Produktionsföretaget** <i>Ex. stora företag:</i> Citigroup, Flextronics, H&M, IKEA, Skanska, SCA, Wal Mart etc <i>Ex. SME-sektorn:</i> vissa tjänsteföretag, byggföretag, underleverantörer, finansiella företag, t ex fondkommissionärer etc	Team för: Produktions- & processtyrning Nätverksstyrning Inköp Etablering Datautveckling Riskkontroll	Distributionsnät & leveranssystem Datasystem Råvara Produktions- anläggningar Finansiella resurser
Kompetensföretaget <i>Ex. stora företag:</i> KPMG <i>Ex. SME-sektorn:</i> advokat- kontor, reklambyråer, konsultföretag, riskkapitalbolag etc	Specialister/ Specialist-team	saknas i stort sett

* I samtliga tre typer av företag finns, förutsatt att de varit uthålligt framgångsrika, därutöver vissa nyckeltillgångar. *Top-management-teamet* är alltid en nyckeltillgång liksom kund-team av olika slag (möjliggen med undantag för kompetensföretaget där specialisten också i praktiken blir kundansvarig). *Ideplattformen/affärskonceptet* är också alltid en nyckeltillgång och ofta *varumärket* och *företagskulturen*.

** Det s k traditionella småföretaget, levebrödsföretaget, kan ses som ett produktionsföretag men faller utanför den här kategoriseringen.

som alla storföretag. Det är riktigt. Men den dominerande tillväxtstrategin i storföretaget under den Chandlerska eran, hundraårsperioden 1880–1980, var att genom vertikal integration bygga en så effektiv produktionskapacitet att företaget kunde vinna marknadsandelar. Nyckeltillgångarna i tillväxtperspektiv var i det traditionella storföretaget snarare bundna till produktionen och marknadsföringen än till utvecklingen av nya produkter. I den meningen kan man sannolikt säga att det skett något nytt efter 1980. Nyckeltillgångarna för tillväxt är allt mindre förknippade med produktionen och alltmera med utvecklingen.

Företagets tillväxt som vi här diskuterat i termer av marknadsandelar skulle lika

gärna ha kunnat mätas i förädlingsvärde. Det skulle inte ha ändrat slutsatserna i något principiellt avseende. Det mest troliga är att det skulle ha förstärkt konklusionen att avgörande för tillväxten är det immateriella företagskapitalet. Det följer av att det relativpris som kan tas ut på marknaden för produkten eller tjänsten sannolikt är högre ju mer ett företag, visavi konkurrenterna, satsar på utveckling och innovativa koncept. Det höjer, allt annat lika, företagets förädlingsvärde.

Samhällsekonomisk tillväxt

Att mäta tillväxten i förädlingsvärde möjliggör också en koppling mellan mikro- och makroperspektivet. Det bör finnas ett positivt samband mellan BNP-tillväxten i ett samhälle och mängden Änkans krus-tillgångar i landets företag. Det är, mera precist, en välgrundad hypotes att samhällsekonomisk tillväxt mätt som t ex BNP per capita är starkt korrelerat med den relativa storleken på det immateriella kapitalet i landets företag. Det förklaras av att det immateriella kapitalet i form av metoder och koncept och andra privata, icke-rivaliserande tillgångar av allt att döma är den verkliga tillväxtmotorn i företagen. Finns det i ett land jämförelsevis mer av sådana tillgångar (mätt t ex per capita) bör också den samhällsekonomiska tillväxten, allt annat lika, bli relativt högre. En reservation måste dock antecknas. Om det, relativt sett, finns gott om immateriellt kapital i ett lands företag (t ex mätt som FoU-investeringarnas andel av BNP) men själva *produktionen* till stora delar sker utomlands, ja då försvagas eller till och med försvinner tillväxteffekten. Just det förhållandet kan möjligen förklara varför Sverige relativt andra OECD-länder under lång tid, sedan 1970-talet, har legat högt i FoU-satsningar men under samma tid har haft en svag relativtillväxt i BNP. Jag skall återkomma till den frågan i *Det nya företags samhälle*.

Det finns ytterligare ett attribut hos det immateriella företagskapitalet som har betydelse för den makroekonomiska tillväxten. Det immateriella företagskapitalet kännetecknas i vissa fall av spillover, det vill säga ett framgångsrikt företags metoder och koncept försöker andra företag kopiera och plagiera för att på så sätt till låga kostnader ta en genväg till en förbättrad ekonomi eller marknadsposition. Att det är möjligt hänger samman med, förutom dessa tillgångars icke-rivaliserande karaktär, att det immateriella kapitalet i praktiken inte är fullständigt skyddat genom ägandet. Det finns visserligen patent- och copyrightskydd och det görs i företaget stora ansträngningar att på annat sätt värna om värdefulla Änkans krus-tillgångar. Men trots dessa ansträngningar uppträder spillover med uppenbara positiva följdverkningar för den samhällsekonomiska tillväxten. För ägarna kan det naturligtvis ses som något negativt i meningen att det, teoretiskt sett, fulla värdet av det immateriella kapitalet inte tillfaller den som gjort investeringen. Exakt samma sak gäller för övrigt för uppfinnare. Det samhällsekonomiska värdet av en framgångsrik uppfinning tillfaller bara upphovsmannen till en mindre del.¹³¹

Dessa samband hjälper oss också att förstå, menar Paul Romer, varför företagen i de utvecklade västekonomierna under 1900-talet kunde visa på en uthållig tillväxttakt på en nivå som tidigare varit otänkbar. Liksom att dessa samband kan förklara varför vissa utvecklingsländer inte lyckas uppnå en hög relativtillväxt.¹³²

Högt socialt kapital

Begreppet socialt kapital används då och då i samband med diskussioner om regionala konkurrensförutsättningar och ekonomisk utveckling i olika regioner. Det gäller inte minst när man beskriver och analyserar kluster, ett fenomen som särskilt under de senaste 10–15 åren kommit i ekonomers och andra forskares fokus. Klusterbegreppet skall vi utförligt återkomma till i nästa kapitel.

Med *högt socialt kapital* menas här de icke-ekonomiska, icke-tekniska, icke-formella omständigheter som, allt annat lika, sänker transaktionskostnaderna för affärer inom ett kluster eller på annat sätt ger påtagligt positiva effekter på ekonomin hos de företag som genom lokalisering kan tillgodogöra sig högt socialt kapital. Det är med andra ord den osynliga värdeskapande resurs som gör att det trots att det inte finns några skillnader i teknisk utvecklingsnivå, faktorpriser, managementförmåga, organisationslösningar, lagar och andra formella spelregler etc, så sänks kostnaderna, höjs produktiviteten eller ökar lärförmågan hos företagskollektivet. En ekonom med institutionell inriktning skulle säga att det höga sociala kapitalet är en återspeglning av de extraordinära informella institutioner som finns i klustret, t ex en hög tillit mellan företagarna utmejslad under lång tid och i ett intimt samarbete.

Att högt socialt kapital är ett relativgrepp är lätt att förstå. För oberoende av var ett företag är lokaliserat, oavsett om det ligger i en liten ort i Norrlands inland, i Stockholm eller i Gnosjö, finns det alltid ett *visst* socialt kapital med positiva ekonomiska effekter på alla företag. Det kan handla om basala uppträdandekoder av typen att stå för vad man sagt och lovat, att inte luras, att tala sanning och liknande. Sådant är självklarheter för nästan alla människor i alla länder, självklarheter även i affärsrelationer, och det är en del av grundvalarna för det sociala kapitalet. Det som gäller i ett kluster med högt socialt kapital är att det finns något *därutöver*.

Det följer av den här betoningen av det sociala kapitalets informella karaktär att politiskt fattade beslut eller åtgärder *inte* är en del av det sociala kapitalet, inte heller politiska beslut på den närmast berörda, lokala nivån räknas dit. Detsamma gäller för andra lokala eller regionala arrangemang med en nära koppling till företagen som branschföreningar, handelskamrar etc.

Är socialt kapital en kollektiv vara?

Vad för slags tillgång är då socialt kapital? Är det en klassisk kollektiv tillgång? Ja, man kan tycka att det sociala kapitalet borde kunna kallas just det, en kollektiv vara.¹³³ Det är emellertid en något genomtänkt slutsats.

I sin mest renodlade, teoretiska form har en kollektiv vara två särdrag. Det är för det första en tillgång som det är omöjligt att ta betalt för. Det uttrycks ibland så att det är omöjligt att hindra någon från att få tillträde till den kollektiva varan när den väl finns framme och människor vet att den finns framme. Ekonomer brukar också tala om den kollektiva varan som en tillgång som är icke-exkluderbar. För det andra kan det aldrig bli kö till en kollektiv vara, den är icke-rivaliserande. Det är med andra

ord en Änkans krus-tillgång i meningen att kakan kan ätas och ändå finnas kvar. Eller som det sägs i en lärobok i nationalekonomi: "...sådana tillgångar som ytterligare en konsument kan dra nytta av utan att därmed minska den mängd som är disponibel för andra."

Verklighetens kollektiva tillgångar lever inte upp till denna strikta definition. Det är uppenbart att det exempelvis är *mer eller mindre* svårt att ta betalt för en kollektiv vara. Fyrrar är en klassisk kollektiv vara med bl a argumentet att det är besvärligt att inkassera avgiften från de förbipasserande fartygen för "nyttan" av att ha fått hjälp med navigeringen. Med samma typ av argument brukar gator, vägar, broar etc kallas kollektiva varor. De uppfyller också alla i mer eller mindre hög grad det andra kriteriet – att ett utnyttjande av en inte inskränker nyttan för den som kommer efter. Eller mera handfast uttryckt – om ett passerande fartyg navigerar med hjälp av fyren reducerar det inte möjligheterna att i samma farvatten navigera rätt för de fartyg som kommer efter.

Kan kollektiva varor vara privatägda? Definitionsmässigt kan det inte vara så eftersom man inte kan ta betalt för en genuint kollektiv vara och det måste, naturligt nog, till för att den skall kunna vara privatägd. Däremot finns som vi har sett gott om privata varor som uppfyller Änkans krus-kriteriet. Patent, affärskoncept, recept etc är exempel. Det intressanta är att tiden verkar för att allt fler av de genuint kollektiva varorna kan "privatiseras". Det kommer inte att dröja länge innan det med avancerad teknologi blir möjligt att i det närmaste friktionslöst kunna ta betalt av en bilist vid utnyttjandet av t ex ett innerstadsområde. Det betyder att de kollektiva tillgångar som tidigare av rationella skäl måste byggas gemensamt kan privatiseras.

Det senare understryker en annan aspekt på gemensamägda tillgångar, de finns av två typer. Den ena är den där samhällsmedborgarna *måste* satsa gemensamt eftersom det inte finns något alternativ om det är en vara eller tjänst man vill ha. Försvar, rättsväsende, polis och brandkår kan vara exempel. I så gott som alla samhällen, oberoende av utvecklingsnivå, skapas dessa resurser genom gemensamma, politiskt beslutade satsningar. Det finns flera anledningar men det ekonomiska skälet är det vi just nämnde, att det är omöjligt, eller mycket kostsamt, att ta betalt. Den andra typen av gemensamägda tillgångar är de som skulle kunna komma fram på marknadens villkor men inte får göra det av politiska skäl. En stor del av den offentliga sektorns vårdskola-omsorg-verksamheter hör till den kategorin, i varje fall när vi talar om länder som följer den nordeuropeiska synen på välfärdsstaten.

En oägd tillgång

Vem äger det sociala kapitalet? Det är uppenbarligen inte en tillgång som kan ägas privat. Det finns ingen juridisk eller fysisk person som är innehavare av det residuala kontraktet för tillgången socialt kapital. Är det då en kollektiv tillgång i meningen *gemensamägd* tillgång? Det blir svårt att hävda. Det jämför det sociala kapitalet med den offentliga sektorns alla varor och tjänster. Det sociala kapitalet skulle hamna i samma kategori som polis och brandkår vilket inte kan vara rätt eftersom det skiljer

sig på en väsentlig punkt, det finns inget gemensamt, politiskt, beslut om att nu skall vi sätta av resurser för att höja det sociala kapitalet, det bara finns där, det sociala kapitalet är självgenererat.

Vi väljer att säga att det sociala kapitalet är en alldeles egen kategori av tillgångar, en oägd tillgång. Vid närmare eftertanke finns det också andra oägda tillgångar av social karaktär. Språket är kanske det bästa exemplet. Tänker man på de stora språken, t ex engelska, blir tillgångens ekonomiska effekter tydliga. Det är ganska säkert idag en ekonomisk fördel för internationellt orienterade företag att ha engelska som modersmål och inte bara anbefallt arbetsspråk. Det gör tydligt att en oägd tillgång kan ge ekonomisk avkastning.

Parentetiskt antyder språkets roll en annan aspekt på det sociala kapitalet. Det brukar sägas att språket fungerar som en effektiv bromsvad gäller vår benägenhet att flytta till ett land med ett annat språk. Det visar sig gälla även för den högt kvalificerade och språkutbildade arbetskraften. Det är sammantaget ett förhållandevis litet antal människor som faktiskt för gott lämnar den arbetsmarknad där man kan tala sitt modersmål. Det är rimligt att anta att denna form av "stickiness" kännetecknar allt välutvecklat socialt kapital. Eller omvänt, "sticky places" kännetecknas av högt socialt kapital. Eftersom vi vet från empiriska studier att kluster kännetecknas av hög stabilitet i meningen att relativt få företag lämnar sin etablering och relativt få i arbetskraften lämnar klustret (men däremot ofta byter arbete inom klustret), blir slutsatsen att kluster har högt socialt kapital.

Det visste redan Alfred Marshall. Han skrev 1890: "När en bransch sålunda har valt ut en region åt sig kommer den sannolikt att stanna där länge: så stora är de fördelar som människor i samma kvalificerade verksamhet har av att ett nära grannskap till varandra. Hantverkets mysterier blir inte längre några mysterier utan sprids som finnes de i luften, och barnen lär sig många av dem omedvetet." ¹³⁴ En mycket bättre beskrivning av sambandet mellan "stickiness" och högt socialt kapital är svår att tänka sig.

Efter en annan dimension finns det två typer av tillgångar – antingen är tillgången oändlig (i meningen Änkans krus) eller ändlig. Att det finns både privatägda och gemensamhetsägda Änkans krus-tillgångar har vi konstaterat. Men de allra flesta tillgångar vi känner till är av den ändliga typen, det har vi varit inne på tidigare. Vi utnyttjar tillgången och den är förbrukad. Vi äter upp apelsinen och då kan ingen annan äta samma apelsin. Också många skolektiva tillgångar är av den ändliga typen. Brandkåren brukar kallas kollektiv vara i meningen oändlig vara men är det naturligtvis inte. Brandkåren, åtminstone om vi förutsätter att hela styrkan tas i anspråk, kan inte släcka bränder på två ställen samtidigt.

Det sociala kapitalet i ett kluster är en Änkans krus-tillgång. Det kan utnyttjas av en företagare utan att det inskränker för någon annan. Det sociala kapitalet har emellertid ett par egenskaper därutöver. Det ger högre avkastning ju mer det utnyttjas, det är det första. Vi har med andra ord en tillgång som inte bara, bildligt talat, låter oss dricka ur Änkans krus, kruset rymmer mera för varje gång någon dricker. Det betyder konkret att det sociala kapitalet ökar i värde om aktiviteten i det lokala samhället är hög, om företagen i klustret gör många affärer med varandra, om arbetsmarkna-

dens transaktionsintensitet är hög, om många människor är medlemmar i Rotary, Missionskyrkan, de politiska partierna, idrottsklubbarna etc

Den andra egenskapen är att det sociala kapitalet förtvinar om det inte utnyttjas. Ett språk som inte talas dör. Det sociala kapitalet har samma beskaffenhet. Det duger inte bara för ett företag att vara lokaliserat till ett kluster. Det fordras något mera, en lokal förankring, en öppenhet med information även gentemot konkurrenter på orten, en positiv syn på att medarbetare rör på sig inom klustret, en vilja till lokal outsourcing etc.

Den här diskussionen om olika typer av tillgångar och om det sociala kapitalets plats i den strukturen sammanfattas i tabell 2. Vi kan konstatera, för att fullständiga bilden, att det också finns vissa oägda ändliga tillgångar. Rymden, de stora oceanerna och det som döljer sig under dem kan vara exempel.

Tabell 2. En schematisk bild av hur det sociala kapitalet passar in i en större struktur av tillgångar.

	"Änkans krus"-tillgångar (icke-rivaliserande)	Ändliga tillgångar (rivaliserande)
Privatägda tillgångar (= kan produceras på privat initiativ, <i>exkluderbara</i>)	Patent, affärskoncept, recept etc	Vanliga produkter och tjänster
Gemensamägda tillgångar (1) kan inte produceras på privat initiativ, <i>icke-exkluderbara</i> (2) kan men får inte av politiska skäl produceras på privat initiativ	<i>Kollektiva varor</i> Exempel: skattefinansierad grundforskning	<i>"Kan inte"-typ:</i> Försvar rättsväsende, polis, brandkår, etc <i>"Kan men får inte"-typ:</i> Vård, skola, omsorg, kyrkogårdar etc
Oägda tillgångar	Socialt kapital	Vissa allmänningar (luft, rymd, de stora vattnen etc)

De strategiska slutsatserna

Vilka blir då de strategiska slutsatserna för företagen om man vet att högt socialt kapital, allt annat lika, ger en ekonomisk avkastning och om man också vet att det sociala kapitalet är en tillgång som måste vårdas aktivt för att inte dess värde skall neutraliseras eller, i värsta fall, minska? Två slutsatser bör kunna dras.

Den första är att lokalisering av en verksamhet, det kan gälla både produktion och utveckling, inte bara kan handla om relativa faktorpriser, om närheten till nödvändig

kompetens eller attraktiva marknader, om handelshinder, om politiska risker etc. Dessa överväganden vid en lokalisering är naturligtvis lika viktiga som de alltid har varit, låt vara att deras tyngd varierar med tiden och med typ av verksamhet. Det nya är att det sociala kapitalet också måste vägas in. Att finna en lokalisering i ett kluster där det sociala kapitalet är högt, eller har förutsättningar att bli högt, kan vara en avgörande faktor för den långsiktiga konkurrenskraften. Det gäller särskilt för tillämpad forskning och utveckling. Men även för andra typer av nyskapande verksamhet, t ex för sådant som har med färg och form att göra.

Betyder det att högt socialt kapital är en nyckeltillgång för berörda företag? Nej, inte enligt definitionen i strikt mening. Nyckeltillgångar är definitionsmässigt *ägda* tillgångar (eller möjliga att äga). Det har vi just konstaterat att det sociala kapitalet inte är, det kan inte ägas av ett företag. Däremot kan man säga att företaget kan äga en "inteckning" i det sociala kapitalet genom att äga eller hyra en fastighet i en region med högt socialt kapital och där t ex bedriva företagets forskning på ett specifikt område. De stora europeiska (och för den delen även amerikanska) högteknologiföretag som i slutet av 1980-talet och i början av 1990-talet etablerade satellitenheter i Silicon Valley kan vara konkreta exempel. Dessa verksamheter, som ju är ägda tillgångar, kan mycket väl för de företag som etablerade sig vara nyckeltillgångar. Allmänt gäller att det stora intresset från företagen i vissa produktorienterade branscher, inte minst högteknologibranscher, att klumpa sig samman geografiskt i kluster är, det vet vi, till stor del ett uttryck för viljan att komma åt ett högt socialt kapital.

I modelltermer kan vi uttrycka oss så att bland ett företags nyckeltillgångar kan finnas lokalisering. Lokalisering kan av allt att döma i vissa fall räknas in i samma tunga klass som affärskoncept, teknologi, rutiner och andra nyckeltillgångar.

Den andra slutsatsen är den vi redan har antytt. Ett företag kan inte bara lokalisera sig i ett kluster och "stänga dörren". Det pris man måste betala för att få tillgång till ett högt socialt kapital är att aktivt vilja vara en del av det finmaskiga och levande nätverk som kännetecknar kluster med högt socialt kapital. Vad det betyder praktiskt? Ja, AnnLee Saxenian förklarar det mycket bra när hon jämför Route 128, det välkända klustret utanför Boston, med det än mer välkända Silicon Valley.¹³⁵ Route 128 var i början av 1990-talet då hon gjorde sina studier visserligen ett kluster i meningen en koncentration av företag men, skriver hon, ett kluster av oberoende företag med tydliga företagsgränser där var och en värnade om sina kompetenser och höll på sitt. Silicon Valley hade inte dessa kännetecken, där var de organisatoriska gränserna i det praktiska dag-till-dag-arbetet upplösta, i varje fall mindre tydliga, och det var närmast en merit att t ex byta arbete och ta med sig kompetensen till ett annat företag eller att starta eget. Hon uttrycker sig på följande sätt: "At least until recently, it was unusual in the Route 128 area to leave a corporate job at a big firm to work for a start-up, whereas in Silicon Valley it was almost glorified."¹³⁶

Till viss del kan man misstänka att sådana skillnader kan förklaras av att nya synsätt och attityder slog rot snabbare på den amerikanska västkusten än på östkusten, t ex omsvängningen i synen på att starta eget hos unga välutbildade personer. Men det förklarar inte allt som Saxenians och andra studier visar. Silicon Valley har ett högt socialt kapital och det ger uppenbarligen synbara avtryck i den ekonomiska avkast-

ningen, annars skulle inte alla dessa professionellt skötta företag fortsätta att vara etablerade i ett kluster som kännetecknas av extraordinärt höga faktorpriser och diverse höga trängselkostnader.

En fråga kvarstår obesvarad – kan högt socialt kapital skapas på annat sätt än i kluster och andra företagstäta regioner? Svaret är nej. Att högt socialt kapital är en lokal företeelse följer av dess definition. Visserligen kan vi ibland tala om att hela regioner som t ex Europa, eller civilisationer som t ex västerlandet, kännetecknas av grundläggande värderingar och attityder gentemot t ex arbete och ägande som är av utomordentlig betydelse för den relativa konkurrenskraften. Historikern David Landes hävdar att sådana samband finns. Hans tes är att uppfinningsrikedom och entreprenörskap, själva grunden för ekonomisk tillväxt och dynamik, skapas i ett kulturellt klimat som främjar konkurrens och tävlan. Och just dessa egenskaper fanns tidigt i den västliga kulturen och därmed skapades grundvalen för det ekonomiska övertag som väst fortfarande har, det är kontentan av hans analys.¹³⁷

Det är onekligen ett socialt kapital som David Landes talar om. Men det är inte socialt kapital på den nivå vi diskuterar här. Det är inte heller socialt kapital för ett enskilt land vi talar om. Det senare är däremot referenspunkten för vad vi menar med *högt* socialt kapital, det kan såldes bara finnas i särskilda geografiska enklaver inom ett land. För att upprepa, socialt kapital är i denna mening definitionsmässigt en lokal företeelse.

Distinktionen mellan nyskapande och exploatering

Det tycks som om skiljelinjen mellan utveckling och exploatering håller på att bli tydligare när vi talar om hur företag arbetar och organiseras. James March talar välfundnet om skillnaden mellan "exploration" och "exploitation" (March, 1999).

Det har i och för sig alltid funnits en skillnad i arbetssätt och organisation, ja även i företagskultur, mellan de delar av ett företag som arbetar med att utveckla företaget och de delar där det gäller att så effektivt som möjligt producera det som redan är utvecklat eller uttänkt. Det förefaller som om den gränslinjen håller på att bli än tydligare när utvecklingstakten snabbas upp och konkurrensen på marknaden ökar. Det tycks bli allt svårare för företagen, även för de största och mest välskötta, att inom en och samma organisation åstadkomma både ett kreativt nyskapande *och* en konkurrenskraftig produkt för marknaden. Det håller i själva verket på att utkristalliseras en slags rågång mellan utveckling och produktion i meningen att nya produkter och koncept är något som i ökad grad köps på marknaden.

Det är mot den här bakgrunden vi skall skilja mellan två typer av nätverk. Det första kan vi kalla *utvecklingsnätverket*. Det är de marknadsrelationer företaget har för att kunna utveckla någonting för marknaden. Det har en tydlig temporär karaktär, låt vara att nätverket kan sträcka sig över många år som när ett nytt läkemedel utvecklas.

Orden vi kan förknippa med utvecklingsnätverket är utan någon särskilt rangordning sådana som FoU, entreprenörskap, god lärförmåga, kreativitet, högt socialt kapital, lokal (i motsats till global), kluster, engångsföretag, disintegration, extern skal ekonomi, korta serier, venturekapital, innovationskraft.

Det andra skall vi kalla *exploateringsnätverket* helt enkelt eftersom det, till skillnad från utvecklingsnätverket, syftar till att över tiden så effektivt som möjligt exploatera de affärsidéer och andra tillgångar som företaget redan har utvecklat.¹³⁸ Det består av alla de företag och privatpersoner som via överenskommelser på marknaden medverkar till att företaget kan producera och sälja vissa produkter och tjänster på ett effektivt och konkurrenskraftigt sätt.

Orden vi kan förknippa med exploateringsnätverket är sådana, återigen utan rangordning, som produktion, god företagsledning, effektivitet, produktivitet, företagsvänlig politik, global (i motsats till lokal), multinationella företag, "going concern", fusioner, intern skalekonomi, långa serier, aktiemarknaden, konkurrenskraft.

Vi skall disponera de följande sex kapitlen efter dessa två huvudlinjer. De tre första kapitlen har sin tyngdpunkt på "exploration", på utvecklingsnätverket, kort sagt på hur skapande verksamhet, allt från högteknologisk FoU till nya hantverksbaserade produkter, av allt att döma kommer att organiseras i *Det nya företags* samhälle. Det första kapitlet – *Kluster* – analyserar frågan varför företag tenderar att "klustra". Svaret är att kluster, företagstäta miljöer med högt socialt kapital, uppenbarligen har konkurrensfördelar vad gäller utveckling och nyskapande.

Det andra kapitlet – *Engångsföretaget* – är en diskussion om hur utveckling går till i några av de sektorer i samhället som är mest nydanande och kreativa. Det kan också ses som en konkretisering av vad vi menar med kluster. Det konkreta exemplet är filmskapande i Hollywood.

Det därpå följande kapitlet handlar också om utvecklingsnätverk men inte bara sett i ledarföretagets perspektiv utan också ur det lilla företags synvinkel. Det tycks som om småföretaget på ett delvis nytt sätt blir en central aktör i alla utvecklingsnätverk, (*Skapandeföretaget och tillväxtföretaget*).

De fyra kapitel som följer därefter handlar om företag som mera entydigt har sin tyngdpunkt i produktion, på exploateringsnätverket. Det första av kapitlen – *Nätverksföretaget* – presenterar en ny typ av produktions- och processföretag. Dess nyckeltillgångar kan inte förknippas med en viss produkt eller ett tjänstekoncept. Nyckeltillgångarna är som vi diskuterat mera direkt bundna till nätverket och förmågan att styra och underhålla nätverket. IKEA är exempelvis ett nätverksföretag.

Därefter behandlar vi det produktionsorienterade småföretagets plats i den nya strukturen, (*Om franchising och andra metoder att försäkra sig om nyckeltillgångar*). Titeln säger det mesta om innehållet. Det tredje kapitlet analyserar det som är själva motsatsen till disintegration, den intensiva fusionsverksamheten i många sektorer. Det blir samtidigt en analys av den paradox som ligger i att de stora företagen kännetecknas av två parallella och till synes motstridiga processer – integration genom fusioner och disintegration genom att mer och mer av produktionsvärdet köps på marknaden, (*De parallella processerna*).

Det fjärde och avslutande kapitlet är en uppsummering av de strukturella konsekvenserna, kort sagt hur kan vi föreställa oss att framtidens företagsstruktur kommer att se ut, (*Det nya företaget*).

DEL III

DET LILLA FÖRETAGET FÖR SKAPANDE

*"We cannot define a caterpillar and then use the same definition
for a butterfly."³⁹*

EDITH PENROSI

7. Kluster

Det här kapitlets syfte är att beskriva och förstå varför lokalisering i kluster med högt socialt kapital uppenbarligen är en nyckeltillgång för alltför många företag. Och detta både för företag i gamla hantverksbaserade branscher och i dagens mest högteknologiska sektorer. Det tycks som om klusterlokalisering är extra väsentligt för *skapande* verksamheter, mer så än för effektiv produktion. Eller för att uttrycka det på annat sätt. Ett företags förmåga att bygga långsiktiga konkurrensfördelar genom innovationer och nyskapande, det vi skall kalla innovationskraft, tycks förbättras om det kan ske i en specialiserad, geografiskt koncentrerad miljö. Det gör frågan om kluster och högt socialt kapital särskilt intressant.

Att åstadkomma en sådan beskrivning och analys kan uppfattas som en trivial uppgift, som en litteraturstudie vilken som helst. Dessa förhållanden är ju sedan länge nog kartlagda och analyserade av ekonomer och geografer i termer av relativa faktorerpriser, marknadstillträde, skatteförhållanden, politiska risker etc. Ett konkret uttryck för vad som finns i den kvalificerade företagsekonomiska litteraturen kan vara Michael Porters så kallade diamantmodell.¹⁴⁰ Fyra faktorer gör ett kluster dynamiskt och utvecklingskraftigt enligt Porter. Produktionsfaktorförhållandena, i synnerhet tillgången till specialistkompetens på arbetsmarknaden, efterfrågeförhållandena, särskilt den lokala efterfrågans kvalitet samt ett par faktorer som har att göra med företagsstrukturen i klustret, till exempel tillgången till specialiserade underleverantörer och om det finns konkurrerande företag som tvingar fram en produktiv rivalitet.

Det finns ingen anledning att vara kritisk mot Michael Porters sätt att systematisera vad som gör ett kluster framgångsrikt. Det är lättbegripligt, stringent och väl förankrat i verkligheten. Det är bara det att Porters modell begränsas till ekonomiska omständigheter.¹⁴¹

Det är en hypotes för den fortsatta diskussionen att det *utöver* de förhållanden som ingår i "diamantmodellen" (och i andra liknande modeller) finns icke-ekonomiska faktorer som, paradoxalt nog, har påtagliga effekter på företagens ekonomi. Det är uppgiften i det här kapitlet att försöka precisera vad vi då talar om.

Kluster

Kluster, industriella distrikt och företagstäta regioner är tre begrepp som ofta återkommer i litteraturen. Vi skall i fortsättningen använda dem synonymt.

Fem kriterier skall alla vara uppfyllda för att dessa begrepp skall få sin precisa innebörd.

Det skall handla om *en geografiskt koncentrerad ansamling av företag*.

Michael Porter har en mycket bred definition av den geografiska avgränsningen. Ett kluster kan vara en stad, en delstat, en nation "...even a group of neighbouring countries"¹⁴². För honom blir exempelvis svensk pappersindustri ett kluster oavsett om företagen ligger i Sundsvall eller Karlstad. Samma breda definition av begreppet används i en nyligen redovisad jämförande studie av två kluster – biomedicin och polymerindustri – i delstaten Ohio i USA respektive Sverige. De ca 250 företag som fanns i det svenska biomedicinska klustret, var i praktiken spridda över hela landet (dock med tyngdpunkten på universitetsorter med forskningsresurser inom biomedicin).¹⁴³ Man kan säga att klusterbegreppet steg för steg i litteraturen har fått en olycklig dubbel innebörd av funktionellt sammanhängande industriella system respektive geografiskt, relativt snävt avgränsade, täta företagsmiljöer.

Det är den senare innebörden vi ger begreppet här. Kluster är i detta sammanhang en geografiskt mindre, sammanhängande enhet. Vi skall med "geografiskt koncentrerad" mena ett område som inte är större än att de som arbetar där och byter arbete skall kunna göra det utan att byta bostad.

Ett kluster skall ha *fokus på en viss bransch*, det skall finnas en tydlig inriktning hos regionens företag mot en viss produkt eller produktfamilj eller ett visst verksamhets- eller teknologiområde.

Det betyder inte att alla företag inom regionen arbetar med samma sak. Endast att det skall finnas en dominerande inriktning som i praktiken, om vi talar regioner med en viss historia, kompletteras med företag som arbetar med tjänster och service som är skräddarsydda för, åtminstone anpassade till, huvudinriktningens företag och med komplementära produkter och teknologiområden. Man kan t ex tänka sig att det efterhand utvecklas företag som är specialiserade på de maskiner och den utrustning som används i produktionen, inte på produktionen i sig.

Ett kluster skall vara av *viss minimistorlek mätt i antal företag*. Eller uttryckt mera precist, det skall vara en sådan storlek på regionen mätt i antal företag och sysselsättning i den dominerande branschen att det för de viktigaste kompetens- och specialistområdena finns en lokal, fungerande specialistmarknad. Med marknad menas då både marknaden för specialister som arbetar på uppdragskontrakt och arbetsmarknaden för specialister.

Det följer av detta att i kluster är de flesta företagen små, *SME-sektorn dominerar*, alltid antalsmässigt, i vissa fall också produktionsvärdemässigt.

Vi inser då att en geografiskt koncentrerad produktion inom en viss sektor inte alltid bildar ett kluster. Det gäller uppenbarligen inte om det bara finns en arbetsgivare, t ex ett stort företag. Det gäller inte ens om vi talar om ett antal storföretag. Få "arbetsköpare" skapar inte förutsättningarna för en fungerande arbetsmarknad för specialister och fackmän av olika slag och därmed är inte kriterierna infriade.

För att vi skall tala om kluster skall *tyngdpunkten ligga på produktion och utveckling*.

En stad, eller en tätort mera allmänt, har positiva externa effekter på företagen som drar sig dit eftersom de ekonomiskt tjänar på en etablering. En av de tydligaste ekonomiska fördelarna hänger samman med staden som marknadsplats, alltså en plats där de relativa transaktionskostnaderna kan hållas låga för både säljare och köpare, det gäller särskilt för företag som arbetar på konsumentnära marknader, som t ex detaljister av olika slag. Att vara marknadsplats är ju för övrigt också stadens historiska huvudroll. Men att det bildas kluster har således inte i första hand en koppling till marknaden. Kluster handlar om att skapa optimala förutsättningar för *produktion* och, alltmera väsentligt, *utveckling*.

Det finns möjligen städer som i sig skulle kunna vara ett kluster i den här meningen. Däremot kan inte en storstad vara det. Det finns inte *en* dominerande bransch eller verksamhetsinriktning och storstadens fokus ligger på att vara en marknadsplats med extraordinär bredd och extraordinärt djup i utbud och efterfrågan.¹⁴⁴ Emellertid kan det givetvis i en storstadsregion finnas ett eller flera kluster. IT-klustret i Kista i Stockholmsregionen kan vara ett exempel.

Det är viktigt att både *produktion och utveckling* betonas. För även om tyngdpunkten i analysen ligger på frågan om hur innovationskraft bäst skapas så kan sällan eller aldrig framgångsrik utveckling bedrivas fullt ut separerad från produktion. Den mest effektiva organisationsmodellen för innovativ verksamhet förutsätter en nära koppling till marknaden. Och detta kan som regel det företag som driver produktionen erbjuda. Det är där kanalerna till krävande kunder kan finnas liksom ofta till riskfinansieringen. Att själva utvecklingen kan vara, och kanske bör vara, en separat organisatorisk enhet ändrar inte på detta samband.

Gunnar Eliasson har formulerat begreppet kompetensblock och menar med det de olika delkomponenter i utvecklingskedjan, allt från kompetenta och aktiva kunder till fungerande marknader för ägandeförändringar, som krävs för att åstadkomma en lyckad innovation och där ingen länk i kedjan får falla om utvecklingen skall lyckas.¹⁴⁵ Visserligen är kompetensblocket av Eliasson definierat på branschnivå och blir närmast ett normativt verktyg för näringspolitiken. Men grundmodellen är lika användbar på företagsnivå. Och då gäller, inte alltid men påfallande ofta, att det är ett producerande moderbolag som svarar för att de kritiska delelementen i utvecklingskedjan finns på plats. Det är orsaken till varför kopplingen mellan produktion och utveckling betonas.

Det finns tre typer av kluster som uppfyller dessa fem kriterier.

Tre typer av kluster

Det första är vad jag skulle vilja kalla industriella *hantverksbaserade kluster*. Det är således företagstäta regioner med sitt ursprung i en hantverkstradition. Den ekonomiska historien är exempelvis entydig i sin uppfattning att Borås-Kinna-området, eller Sjuhäradsbygden mera allmänt, har en flera hundra år lång tradition av tillverkning och marknadsföring av textila produkter. På samma sätt vet vi att det i Gnosjö socken redan under tidigt 1800-tal fanns en omfattande metall- och träslöjd.¹⁴⁶

Under historiens gång har hantverket steg för steg ersatts med moderna industri-

ella tillverkningsmetoder. I vissa fall kan man visa att det som en gång var en fragmenterad och småföretagsdominerad struktur steg för steg ersattes med, ett eller några få, stora, integrerade företag som mer eller mindre fullständigt konkurrerade ut de små hantverksföretagen. Hantverket hade så att säga fullständigt industrialiserats. Ett av de mest omskrivna exemplen i den ekonomisk-historiska litteraturen är den tillverkning av gevär och andra handeldvapen som fanns i Birmingham fram till mitten av 1800-talet.¹⁴⁷

Men i många fall levde hantverkstraditionen kvar i form av ett antal småföretag i regionen. En del arbetade som legotillverkare till företag utanför regionen eller som underleverantörer till ett större företag på orten. Andra tog hand om nischer på marknaden som de stora företagen av något skäl lämnade därhän, det kunde avse både tillverkning och marknadsföring eller båda. Åter andra etablerade sig i en komplementär verksamhet eller i kringsservice. Den röda tråden var att hantverkstraditionen i någon form kunde leva vidare.

Under 1900-talets första decennier betraktades sådana hantverksinriktade småföretag med viss ringaktning. Det var i många ögon en andra rangens företagande som levde på övertid i det moderna industrisamhälle som växte fram med det stora vertikalt integrerade företaget som arketyper för hur effektiv produktion skulle bedrivas. I vissa branscher, i synnerhet i arbetsintensiva verksamheter som textil och konfektion, fick emellertid storföretagen tidigt ekonomiska bekymmer. I Sverige kom de första tecknen under 1960- och 70-talen. Långserieprodukter med ett högt arbetsinnehåll kunde tillverkas billigare i låglöneländer. Storföretag med en sådan inriktning tvingades till drastiska strategiska omorienteringar, i sista hand till konkurs och avveckling (som t ex Algots i slutet av 1970-talet).

Den här utvecklingen har sedan gått vidare. Vi har visat hur disintegration av stora företag under de två senaste decennierna har blivit ett *modus vivendi*, en strukturell utveckling som inte lämnat något utvecklat industriland opåverkat. Det tankeväckande är att *Det nya företaget* i vissa fall idag finns, och lever väl, i hantverksbaserade kluster.

En ytterligare kommentar. Rätteligen skulle vi kanske kalla denna första kategori för hantverks- och *designbaserade* kluster för att med ett modernt, och i sammanhanget relevant, uttryck markera att med hantverk menas idag allt oftare en produkt av hög funktionell kvalitet och tilltalande form. Serierna i det nutida industriella hantverket är så korta att produkterna närmast har karaktär av att vara skraddarsydd till beställaren. Hantverks- och designbaserade kluster finns det gott om i branscher som textil, skor, möbler, armatur, glasögon, manuell glasindustri etc. Apropos det senare skulle möjligen det småländska "glasriket" kunna kallas kluster.

Den andra typen är *det FoU-baserade klustret*. Det saknar, i motsats till det hantverksbaserade klustret, en lång historisk tradition. Visserligen började, som vi varit inne på, de mest avancerade storföretagen i vissa branscher (som Bayer och andra tyska kemiföretag) att använda sig av vetenskap och akademisk kompetens i produktutvecklingen redan i slutet av 1800-talet, och visserligen har denna inriktning mot vetenskapligt grundad FoU efterhand blivit en strategisk självklarhet i allt fler branscher, men jämfört med hantverksprodukter av olika slag är det FoU-baserade

klustrets historia kort. Så sent som i mitten av 1970-talet var Silicon Valley i meningen ett FoU-baserat kluster, eller industripark som den då kallades, en i Sverige mer eller mindre helt okänd företeelse.¹⁴⁸

Den tredje typen slutligen skall vi kalla *det media- och kulturbaserade klustret*. Det kan inte heller visa upp en historia som sträcker sig mer än några decennier tillbaka i tiden. Hollywood började bli känt som en plats för filmskapande under 1920-talet och det är sannolikt en av de äldsta, om inte det äldsta, av dessa kluster.

Ett media- och kulturbaserat kluster ägnar sig definitionsmässigt åt produktion av spelfilm, TV, musik, video och annan kulturell verksamhet där den huvudsakliga marknaden är för masskonsumtion utanför klustret. Produktion av tidningar och tidskrifter och etermedia av olika slag kan också finnas i kluster – och gör ofta det. Att marknaden är en massmarknad och ligger utanför klustret är detsamma som att säga att det som skapas kan mångfaldigas till låga kostnader. Med ekonomiskt språkbruk kännetecknas produktionen i det media- och kulturbaserade klustret av stigande avkastning, ju fler kopior som kan säljas desto lönsammare blir affären (eftersom de rörliga kostnaderna närmar sig noll).

Av vilken anledning skall man begränsa verksamheten till en kulturell massmarknad? Ja, helt enkelt eftersom annan konstnärlig verksamhet sällan har något att vinna på att koncentreras till kluster. Där är krafterna snarare åt det motsatta hållet. En författare eller bildkonstnär tycks för det mesta vilja arbeta ensam, i varje fall i den skapande processen. De externa positiva effekter som uppenbarligen t ex finns om filmskapande kan ske i en miljö där det varje år görs många filmer och där det finns specialister av olika slag verksamma, finns inte för individbunden konstnärlig verksamhet.

Teater, opera och annan scenkonst produceras också ofta i en tät miljö. Det är ingen tillfällighet att det i storstäderna ofta finns "teaterdistrikt". Det är emellertid en konstnärlig verksamhet som vi inte här hänför till ett media- och kulturbaserat kluster. Orsaken hänger samman med de avgränsningar av begreppet kluster som vi skall göra.

Det vi inte skall kalla kluster

Det finns fyra företagstäta miljöer som med vår definition inte rymms i begreppet kluster.

Vi skall (1) inte kalla *de marknadsbaserade företagskoncentrationer som finns i staden*, eller mera allmänt i det urbana samhället, för kluster, det har vi redan antytt. Att det är marknadsbaserat betyder endast att det inte är produktionen eller skapandet som i första hand bestämmer lokaliseringen. Det är i stället att *marknaden*, de som skall konsumera det som producerats, finns på nära håll som är det avgörande för lokaliseringen.

Det är en vid krets av verksamheter som kan hänföras till den här kategorin. En har vi just nämnt – teater och annan scenkonst. Tankeexperimentet att ett antal teatrar skulle finnas på en mindre ort där också en mängd teaterarbetare, inklusive artister och producenter, skulle bo och verka samtidigt som det inte skulle finnas tillräckligt

med människor för att fylla salongerna, blir i sina konsekvenser bara absurt och verklighetsfrämmande. Teatrar måste finnas där marknaden finns. Detsamma gäller för detaljhandel, bankverksamhet och andra finansiella tjänster samt en hel mängd av kringsserviceverksamheter. Det urbana samhället skapar ju dessutom sina helt egna marknader som en följd av att många människor bor på en geografiskt begränsad yta. Lokala transporter kan vara ett exempel.

Även om dessa företag skulle samlas "branschvis" i vissa delar av staden, vilket de oftast gör (som t ex den finansiella marknadens företag i New York City samlas i finansdistrikten på södra Manhattan), är det således inte ett kluster i den mening vi här ger begreppet.

Vi skall inte heller inte använda ordet kluster i samband med (2) *storföretagsbaserade företagskoncentrationer*. Med det menar vi de anhopningar av företag som regelmässigt lokaliseras i relativ närhet till storföretagens produktionsanläggningar. Ett svenskt exempel kan vara de underleverantörer till Volvo som numera till stor del finns koncentrerade till Arendal inte så långt från Volvos Torslanda-anläggningar i Göteborg och som vi har diskuterat i ett tidigare kapitel. Det är oftast i sin tur stora företag, specialiserade på leveranser till bilindustrin, som lägger dotterbolag eller fristående divisioner i omedelbar närhet till produktionsanläggningarna. Men kring dessa stora bilföretag samlas också en stor mängd SME-företag som i en eller annan funktion arbetar med uppdrag eller underleveranser.

Ann Markusen, ekonomisk geograf, har skrivit en mycket läsvärd, och ofta citerad, artikel med en breddad syn på geografiska företagskoncentrationer. Artikeln har den fyndiga titeln *Sticky Places in a Slippery Space*.¹⁴⁹ Hon börjar med att identifiera vilka regioner eller städer, främst i USA men också i vissa andra länder, som perioden 1970–90, har haft den högsta tillväxten (i termer av industrisysselsättning och allmän befolkningstillväxt). Dessa regioner, eller distrikt som hon föredrar att kalla dem, har varit "sticky" i meningen att de inte bara klarat konkurrensen från låglöneländer och den globala finansiella marknadens centrifugalkrafter ("slippery space"), de har till och med ökat sin andel av produktionen och flera människor har kunnat leva och bo där. Hon identifierar fyra olika arketyper av "sticky places". En av dessa är kluster så som vi har definierat det här. Med andra ord – det hantverksbaserade, det FoU-baserade respektive det medie- och kulturbaserade klustret är "*Sticky Places in a Slippery Space*".

En annan är just det storföretagsbaserade "klustret". Ann Markusen kallar företeelsen för "*Hub and Spoke*" och exemplifierar med Boeing i Seattle och Toyota i Toyota City. Hon påpekar att det också i vissa fall kan vara fler än ett storföretag i samma bransch som med de tre stora biltillverkarna, The Big Three, i Detroit. Det faller således utanför vår definition av kluster.

Vi skall inte heller använda ordet kluster eller distrikt för hennes två återstående arketyper, båda för övrigt företeelser som inte finns på särskilt många platser utanför USA. Det gäller (3) "*State-anchored Industrial Districts*" som exemplifieras med bl a de mycket expansiva regioner som har byggts upp runt militära akademier och andra utbildningsanstalter liksom kring de stora försvars- och rymdindustrikomplexen. Colorado Springs, den region i USA som under perioden 1970–90 hade den snabbaste

tillväxten av industrisysselsättningen och en av de snabbaste i servicesektorn av samtliga tillväxtregioner i landet, är ett exempel.

Det gäller också vad Markusen kallar (4) "*Satellite-Platform Districts*". Det är produktionsenheter inom ett antal storföretag, "satelliter", som av olika skäl samlas i särskilda områden. Ett av skälen kan vara att dra nytta av låga relativa faktorkostnader men kunna göra det tillsammans med andra på ett geografiskt anpassat område och med viss gemensam service och infrastruktur. I USA kan det exemplifieras med de industriparker i sydstaterna där de stora företagens etableringar i första hand styrs av lägre kostnader för arbetskraften. Ett annat skäl kan vara att komma nära en attraktiv miljö som när många östkustföretag inom high-tech flyttar viss verksamhet till Silicon Valley-regionen. Mjärdevi utanför Linköping, Sveriges enligt uppgift största "science park", har lite av samma karaktär med många storföretag, bl a Ericsson, etablerade i området.

Detta är de fyra undantagen till vårt klusterbegrepp. Man kan fråga sig varför dessa typer av företagskoncentrationer, som ju bevisligen finns och uppfyller *vissa* av kriterierna för ett kluster, inte också skall kallas ett kluster? Ja, det har ingenting att göra med deras ekonomiska relativa betydelse. Mätt i produktion och sysselsättning, och sannolikt också i tillväxt, är det av allt att döma *inte* de områden vi kallar kluster som under senare decennier har varit mest framgångsrika i OECD-länderna. I USA är hantverksbaserade kluster en närmast marginell företeelse långt från den dynamik och samhällsekonomiska betydelse som sådana kluster har i framförallt Italien.¹⁵⁰

En anledning är att med en så vid definition som Markusen använder får begreppet kluster, eller som hon kallar det distriktet, en sådan allmängiltighet att dess analytiska användbarhet blir begränsad. Det inrymmer allt från de "kluster" i olika branscher som kan finnas i amerikanska storstäder (Markusen nämner Seattle med fem "kluster" som exempel) till italienska industriella distrikt i rena landsbygdsregioner. Sådana ytterligheter har i praktiken mycket lite gemensamt – utöver att de alla är ekonomiskt framgångsrika, geografiskt koncentrerade, områden fokuserade på en viss bransch.

Men framförallt har det att göra med kapitlets syfte, att penetrera vilken typ av organisation som i framtiden sannolikt kommer att krävas för en effektiv *skapande* verksamhet – och oavsett om denna verksamhet handlar om designmöbler, högteknologisk tillämpad FoU inom t ex biomedicin eller skapande av spelfilm. Mycket talar för att utveckling i denna mening måste bedrivas just i kluster. Eller uttryckt på annat sätt – den gemensamma nämnaren för de tre typerna av kluster som vi ringat in är att de alla idag i mer eller mindre hög grad kännetecknas av stor innovationskraft. De är kort sagt inriktade mot, och duktiga på, utveckling och det är av allt att döma själva basen för deras ekonomiska framgångar och extraordinära tillväxt i samma "slippery space" som kommit så många andra företag och regioner i västvärlden att tappa konkurrens- och tillväxtkraft.

De industriella distrikten i Italien är det kanske tydligaste exemplet.

Exemplet med de italienska industriella distrikten

De italienska industriella distriktens utveckling efter andra världskriget är, åtminstone tillsvdare, en anmärkningsvärd framgångssaga. Det finns idag över 100 industriella distrikt, de flesta i det som brukar kallas *Third Italy*, ett område geografiskt koncentrerat till de mellersta och nordöstra delarna av landet, bildligt och bokstavligt mitt emellan Norditaliens välkända, och tidvis mycket framgångsrika, industriella regioner i Milano-Turin-Genua-triangeln och den industriellt mycket mer problemfyllda södra delen av Italien, det som brukar kallas Mezzogiorno.

Framgångarna kan mätas på många sätt. De globala marknadsandelarna är exempelvis imponerande för många av de produkter som tillverkas i distrikten. Sassuolo-distriktet står för 45 procent av världsexporten av kakel, Belluno för 25 procent av världens produktion av glasögon, Manzano för 30 procent av den världens försäljning av stolar etc.¹⁵¹ Men också de senaste decenniernas utveckling av produktivitet och tillväxt är respektingivande. De industriella distriktens BNP per capita låg 1970 klart under EU-genomsnittet, 20 år senare (1991) lika klart över. Emilia-Romagna, för att ta ett exempel, hade 1970 en inkomstnivå på 92 procent av EU-nivån. 1991 var inkomstnivån 31 procent högre än genomsnittet för EU. Samma utveckling av bättre tillväxt och högre produktivitet visade andra företagstata italienska regioner.¹⁵²

Också utvecklingen av antalet företag och sysselsättningen inger respekt. Det beräknas att det i slutet av 1990-talet fanns ca 60 000 företag med tillsammans över 600 000 anställda i de italienska industriella distrikten. Industrisysselsättningen i dessa distrikt har *ökat* under senare decennier – under samma decennier som industrisysselsättningen i OECD-länderna har sjunkit. Det har den för övrigt också gjort i de delar av den italienska industrin som *inte* är lokaliserade i distrikt.¹⁵³

En del av distrikten har djupa historiska rötter. Det gäller t ex för Prato-området som redan under tidig medeltid var känt för sin textilindustri, och som idag är det viktigaste textildistriktet i Italien. Men förvånande många, kanske de flesta, av de industriella distrikten har byggts upp under efterkrigstiden, med tonvikt på 1970-talet och framåt. Möbeldistriktet i Pesaro-Rimini kan vara ett exempel.

Vad kännetecknar då de italienska distrikten om analysen görs lite mera strukturellt? Vad finns det för minsta gemensamma nämnare? Ja, åtminstone följande:

* Det är hantverksbaserade kluster. Den empiriska litteraturen kring de italienska industriella distrikten är mycket omfattande och det är ingen överdrift att säga att en röd tråd i dessa studier är att det lilla hantverksföretaget, sällan över fem anställda, är den kärna kring vilken de framgångsrika distrikten har byggts upp. ”The merchant and the entrepreneur are the two figures who...stand in the background of Italian small-firm development. In the foreground is the master craftsman, the *artigiano*”, skriver exempelvis Edward Goodman i en sammanfattande inledning till antologin *Small Firms and Industrial Districts in Italy*.¹⁵⁴

* Det mest utmärkande är att vi i det italienska klustret talar om en tät industriell företagsmiljö sysselsättningsmässigt helt dominerad av ett mycket stort antal småföretag.

tag. Geografiskt är distrikten koncentrerade i meningen att företagen, med ett fåtal undantag, finns inom en radie av 10–20 kilometer och med en stad som nav. Bologna som centrum för förpackningsmaskindistriktet kan vara ett exempel.

Den fokuserade branschen handlar i de flesta fall om konsumentvaror (skor, möbler, glasögon etc). Men det finns också distrikt som är inriktade mot investeringsvaror för producentmarknaden (t ex verktygsmaskiner).

* Hantverket, låt vara att vi nu talar om en modern form av hantverk, kännetecknas av att tillverkningen kan delas upp i antingen en kedja av avgränsbara steg (som i textilindustrin där man börjar med t ex spinning och avslutar med färgning och finishing) eller ett antal delkomponenter som i slutet av kedjan monteras till en slutprodukt (som med möbler, maskiner, glasögon etc).

Det här är ett inte helt oväsentligt särdrag som redan Alfred Marshall pekade på när han diskuterade industriella distrikt och som bl a Giacomo Becattini, förmodligen den italienske ekonom som gjort den mest stringenta analysen av de italienska industriella distrikten, senare upprepar.¹⁵⁵ Att tillverkningsprocessen är "uppdelningsbar" möjliggör för de många små företagen att specialisera sig och det i sin tur blir en del av hemligheten bakom de hantverksbaserade industriella distrikternas höga flexibilitet och goda produktivitet.

Merparten av tillverkningen sker således i ett lokalt nätverk av specialiserade småföretag. Ju större marknaden är, desto djupare kan specialiseringen bli.

* Det finns i ett industriellt distrikt i Italien antingen ett eller flera ledarföretag eller andra företag med en samordnande roll.

Ledarföretagen, de kallas ibland lokomotivföretag, är för det mesta medelstora företag med en lång tradition i den aktuella tillverkningen och med en djup förankring i lokalsamhället.¹⁵⁶ Vanligtvis är de många småföretagen i distriktet i en eller annan form underleverantörer till ledarföretagen eller underleverantörer till underleverantörerna. Lokomotivföretagen äger helt enkelt nyckeltillgångar, oftast i form av marknadskompetens eller -kanaler, som det industriella distriktet betraktat som system kräver för att vara konkurrenskraftigt.

I andra distrikt kan den samordnande rollen vara både mera koncentrerad och mera uppsplittrad. Det finns industriella distrikt där *ett* större företag är ledarföretag. Men det finns också, som vi strax skall se, distrikt där marknadsföringen och samordningen av produktionen sköts på ett helt annat sätt, av många små entreprenöriella företag, specialister på samordning.

* De italienska industriella distrikten kännetecknas i dag av produkter i ett högt eller medelhögt kvalitetssegment, det gäller både funktion och form. Det är därmed förhållandevis dyra produkter med låg priselasticitet. Produktserierna är korta, inte så sällan är produkterna skräddarsydda till en viss kund. Man konkurrerar således inte i första hand med pris vilket bl a syns i, som redan antytts, att relativlönerna i distriktet är höga. Det är, med andra ord, berättigat att idag kalla de italienska industriella distrikten för hantverks- och designbaserade kluster.

Låt oss konkretisera vad det här kan betyda genom att diskutera ett specifikt industriellt distrikt – textildistriktet Prato i Toscana, inte så långt från Florens.

Textildistriktet Prato

Michael Piore och Charles Sabel skriver om Prato-distriktets bakgrundshistoria i sin bok *The Second Industrial Divide* från 1984.¹⁵⁷ De berättar att 1927 arbetade ca 11 500 personer i Prato-områdets textilföretag. Av dessa arbetade 8 av 10 i stora, integrerade textilföretag. Bilden ändrades under 1930-talets depression. De stora företagen tvingades friställa arbetskraft men hjälpte också vissa av arbetarna att ”starta eget” som underleverantörer, i vissa fall genom att hyra ut eller sälja den nödvändiga utrustningen till ett rimligt pris. Samma mönster upprepades under 1950-talet. En ny djup kris för textilindustrin tvingades återigen fram av avskedanden. Också denna gång bildade före detta textilarbetare, ibland med den gamla arbetsgivarens hjälp, nya underlevererande småföretag. Strukturen hade nu ändrats. Piore och Sabel sammanfattar situationen i slutet av 1950-talet på följande sätt: ”Thus an already fragmented industrial structure was pulverized. In its place emerged a vast network of small shops, employing one to twenty workers.”¹⁵⁸

Efter 1930-talskrisen var antalet företag, de flesta således med bara några få anställda, lite över 1 000. Med företag menas då samtliga företag inom Prato-området direkt involverade i den textila verksamheten, antalsmässigt helt dominerat av underleverantörer och skimpannatori, det senare är små företag med en samordnande roll. Vi skall återkomma till impannatori.

Gradvis steg antalet företag. Utvecklingen under 1950-talskrisen och de första åren av 1960-talet ledde till en dramatisk ökning av antalet företag så att det 1965 fanns strax under 6 000 företag. Den uppåtgående trenden fortsatte till början av 1980-talet då kurvan över antalet företag i klustret var som störst, ca 9 000. Steg för steg har den sedan sjunkit ned till dagens nivå kring 6 000 företag.

Antalet anställda har följt samma mönster. Från ca 12 000 textilanställda i Prato-distriktet i slutet av 1920-talet till dagens nivå kring 45 000 med en topp för ett par decennier sedan på ca 60 000.

Giacomo Becattini delar in Prato-distriktets utveckling i tre faser.¹⁵⁹ Den första täcker in tiden fram till mitten av 1950-talet med tonvikt på det första decenniet efter andra världskrigets slut. Han kallar den ”metamorfosen” och syftar på att det var under den perioden som Prato-regionen slutligen omvandlades från en traditionell industriregion med några tiotal, dominerande stora företag och deras många små underleverantörer, till ett industriellt distrikt. Småföretagen tog så att säga över. Det trettiotal större, integrerade textilföretag som fanns när perioden inleddes var så gott som helt uttraderade när den slutade. De ersattes med än fler småföretag och ett industriellt distrikt enbart med SME-företag, de flesta med färre än 10 anställda, hade bildats.

Den andra fasen, från mitten av 1950-talet till mitten av 1970-talet kallar Becattini ”den kanoniska perioden”, utvecklingen gick så att säga på räls. Perioden skulle också ha kunnat kallas tillväxtskedet. Produktionen ökade trendmässigt liksom antalet företag och anställda.

Den tredje fasen, perioden från 1975 och fram till mitten av 1990-talet, kallas "ombildningen". Produktutbudet började nu diversifieras. Tidigare hade det i allt väsentligt handlat om relativt standardiserade ylleprodukter. Nu breddades sortimentet till garner, stickade produkter och kläder. Serierna blev kortare. Det bildades också under den här perioden i regionen ett stort antal företag inriktade mot kringsservice av olika slag. Dessutom började vissa företag att tillverka maskiner och annan utrustning för textilindustrin, en utveckling som sedan fortsatt och gjort Prato till ett välkänt namn utanför Italien även på dessa marknader. Antalet företag och antalet anställda i den rent textila verksamheten hade ändå nu börjat minska, låt vara långsamt. Det skedde en viss konsolidering i företagsstrukturen.

Den trenden har fortsatt in i den nu pågående, fjärde fasen, den skulle möjligen Becattini ha kunnat kalla "omstruktureringen". Den började några år in på 1990-talet påskyndad av den då djupa lågkonjunkturen i världsekonomin. Det har varit en omstrukturering på flera plan. Tyngdpunkten har förskjutits mot produkter av högre kvalitet och därmed mot än kortare serier. Tyngdpunkten har också strukturellt förskjutits mot marknaden. Antalet specialiserade småföretag som arbetar i de senare, marknadsnära, delarna av tillverkningskedjan har ökat. Det gäller inte minst företag med direkt anknytning till slutprodukten. Det brukar påpekas att de italienska distrikten idag kännetecknas av att en "oproportionerligt" stor andel arbetar med design och form.¹⁶⁰ På samma sätt har antalet specialistföretag i andra änden av tillverkningskedjan minskat. Vissa av de tidiga tillverkningsleden har "outsourcats" från distriktet, bl a till företag i de gamla öststaterna.

I motsats till hur det är i andra regioner finns i Prato-distriktet inga pregnant ledarföretag, det går knappast att hävda att det finns ett enda "lokomotiv". Däremot finns ett drygt 1000 tal s k *impannatori*, ofta ensamföretag, alla med samordnande roller i de hundratals nätverk som ständigt finns i verksamhet och som tillsammans får hela systemet att fungera – och uppenbarligen fungera ekonomiskt effektivt.

Dessa spindelföretag har en lång tradition i Prato-regionen. De är till vissa delar släkt med de medeltida köpmän som hade ansvaret för att Florens-områdets textilprodukter nådde sina marknader. Det finns också en släktskap med 1700- och 1800-talens textila förläggare. *Impannatori* fanns med även under den perioden av 1900-talet när de stora textilföretagen dominerade. De kunde då ha ansvaret för inköpet av råmaterial, de kunde organisera vissa nätverk av underleverantörer i textiltillverkningens olika faser och, kanske viktigast, de hade en central roll för att slutprodukten skulle nå sina marknader.¹⁶¹

Deras roll i dagens Prato-distrikt är minst lika betydelsefull. Att döma av hur antalet *impannatori* har utvecklats – en ständig tillväxt under hela efterkrigstiden – kan man möjligen dra slutsatsen att deras betydelse har ökat. Deras uppgifter är delvis desamma. Vissa *impannatori* har ett nära samarbete med en grupp småföretag, "de egna företagen", och ser till att t ex en viss del av den vertikala tillverkningskedjan arbetar effektivt.¹⁶² Det kan innefatta inköp och finansiering av råmaterialet för processen. Om det är halvfabrikat som tillverkas är det *impannatori* som har ansvaret för avsättningen. Det finns också *impannatori* som är specialiserade på att marknadsföra slutprodukten eller länka den till särskilda distributörer eller större företag, ofta för av-

sättning på den globala marknaden. Impannatori i slutet av förädlingskedjan för också tillbaka till distriktet signaler från marknaden om nya krav på kvalitet, färg, design etc. Allmänt kan man säga att impannatori sällan ställer upp med know how i teknisk mening, snarare har de sin nyckeltillgång i ett *know who*.

Impannatori har entreprenörens särdrag. De arbetar i de flesta fall nära marknaden, de tar initiativ till nya produkter eller designlösningar eller, för de som samordnar tidigare led i tillverkningsprocessen, till nya produktionsmetoder och de är riskvilliga och tar också risker (bl a som kreditgivare). Impannatori är med andra ord spindeln i några av de många mikronätverk som kännetecknar ett industriellt distrikt med tusentals småföretag.

Bryter traditionella mönster

Det italienska industriella distriktet bryter så gott som alla traditionella mönster för, och förutfattade meningar om, hur en effektiv utveckling, produktion och marknadsföring av industriella produkter skall organiseras. Det de åstadkommit under andra hälften av 1900-talet är på många sätt enastående.

För det första är det en prestation i sig att man lyckats på marknaden med "fel" produkter. De industriella distrikten arbetar med den typ av tillverkning – möbler, skor, teko, sten etc – som vi gärna talar om som verksamheter som rätteligen inte hör hemma i avancerade industriländer. Det är produkter som vi normalt, men sannolikt felaktigt, kallar lågteknologi. Eller som någon med kunskap om de italienska industriella distrikten uttryckte saken: "Det är svårare att sy en kavaj till en kräsen kund än att programmera i Java."

För det andra har man uthålligt lyckats att expandera produktion och export just av dessa lågteknologiprodukter. Medan alla eller så gott som alla andra OECD-länders textilindustri under efterkrigstiden minskat antalet anställda har Prato-företagen ökat antalet anställda, låt vara att en viss nedgång har skett efter 1980. Fortfarande sysselsätts i Prato-distriktets tusentals textilföretag mer än tre gånger så många som arbetade i regionen för 70 år sedan. Någon parallell till den utvecklingen finns säkerligen inte i något OECD-land, förmodligen inte i något utvecklat industriland. Bara Prato-distriktets samlade årliga produktionsvärde på textilområdet överstiger i början av 2000-talet \$ 6 miljarder. Närmare 70 procent av produktionen säljs på export.

För det tredje har man under det gångna kvartsseket lyckats öka produktiviteten och lönerna i distrikten mera än vad som gäller för den italienska industrin utanför distrikten och för den europeiska industrin som genomsnitt.

För det fjärde är de italienska distrikten idag nästan undantagslöst kända för avancerade produkter med hög kvalitet i funktion och design. Eller än mera intressant som exemplet Prato visar – man har under de senaste decennierna lyckats åstadkomma en omvandling från standardprodukter i långa serier med priset som viktigaste konkurrensmedel till relativt prisokänsliga högkvalitetsprodukter. Det senare är detsamma som att säga att det italienska industriella distriktet som system är flexibelt, innovativt och marknadsorienterat.

Den samlade bilden blir att de italienska industriella distrikten är framgångsrika exempel på hantverks- och designbaserade kluster.

Vad kännetecknar ett framgångsrikt kluster?

Det finns ingen garanti för att de italienska industriella distrikternas framgångar kommer att fortsätta. Men det de redan åstadkommit räcker för att analysen måste breddas och fördjupas. Låt oss ta oss an en djupare analys av vad som kännetecknar ett kluster – och vi talar då inte enbart om hantverksbaserade kluster. Emilia Romagna, Silicon Valley och Hollywood har alla vissa drag gemensamt.

Det finns en *långt driven arbetsdelning och specialisering* mellan marknadsaktörerna i klustret. Det betyder i praktiken att alla kluster kännetecknas av en fragmenterad och därmed specialiserad företagsstruktur antalsmässigt dominerad av SMEs, låt vara att det också regelmässigt finns större företag i klustret. Att det har blivit så kan ibland vara liktydigt med en långt driven disintegration, det gäller särskilt för hantverksbaserade kluster. Ett stort integrerat företag, eller kanske en grupp av storföretag i samma bransch kan, som i fallet Prato, i en process över tiden, inte så sällan påtvingad av konkurrens eller överlevnadshot, ha outsourcat stora delar av sin verksamhet. Konsekvensen har blivit ett finmaskigt nät av underleverantörer i regionen.

Att det inom klustret finns en höggradig specialisering mellan företagen leder till många inbördes transaktioner. Det är ett uttryck för *låga relativa transaktionskostnader*. Att ett kluster har låga transaktionskostnader kan till viss del hänföras till det korta geografiska avståndet mellan aktörerna på marknaden. Närhet skapar överblick och personliga kontakter som i nästa steg, allt annat lika, håller nere kostnaderna för olika affärsrelationer. Men långt viktigare, ja avgörande, för de låga relativa transaktionskostnaderna är att den geografiska närheten mellan likar verkar förtroendeskapande.

Frågan om kluster som ett förtroendeskapande socialt system med stora positiva effekter för konkurrenskraften skall vi strax återkomma till.

Ett kluster har alltid en "motor" (eller flera) som driver systemet av företag framåt. Det betyder att vissa företag i klustret har en samordnande, pådrivande eller entreprenöriell roll. Det kan vara professionellt skötta ledarföretag. Ett ledarföretag kan vara ett stort företag i regionen (eller flera) som med en öppen attityd till andra företag inom regionen och en stark känsla för lokalsamhället blir en kraftkälla för utvecklingen av den kvalificerade kompetens som krävs för att man skall få en fungerande specialistmarknad. Det brukar sägas att Fairchild har spelat den rollen för Silicon Valley.

Men ledarföretaget (eller företagen) kan också vara ett måttligt stort företag, kanske med bara något hundratal anställda, som har en nyckelkompetens av avgörande värde för klustrets många småföretag. De italienska industriella distrikternas s k lokomotivföretag kan vara exempel. För det mesta handlar nyckeltillgången om marknadskompetens. Att vara, relativt sett, bra på att sälja på kräsna marknader är också ett kännetecken för kluster.

Det kan också, som impannatori, vara entreprenöriella småföretag, specialiserade på koordineringen (och ibland finansieringen) av vissa delmoment i produktions- eller marknadsföringskedjan som tillsammans får systemet att fungera effektivt och flexibelt. Förmodligen finns denna modell idag bara i Prato.

Att kluster regelmässigt har "motorer" i någon av dessa meningar är förvånansvärt lite uppmärksammat i litteraturen. Det kan hänga samman med att det finns, särskilt i den sociologiskt orienterade forskningen kring de italienska distrikten, en skola som närmast betraktar klustren som självstyrande system. I sin mest extrema form tror man att klustret lever sitt helt egna liv som en slags organism utan ledarföretag och utan att marknaden egentligen är en fri marknad.¹⁶³ Ash Amin sammanfattar systemsynen på det italienska industriella distriktet i uttrycket "ett företag utan tak".¹⁶⁴

Michael Piore och Charles Sabel för ett liknande resonemang. De menar att företagen i ett kluster beter sig annorlunda än vanliga företag. Det skapas en slags blandning av konkurrens och samarbete som man inte kan förknippa med en fungerande marknad. Marknadsmodellens relativt tydliga gränsdragning mellan samhälle och ekonomi löses upp. Och företagens suveränitet genom att dess ägare har ett distinkt residuellt kontrakt finns inte heller. Ett kluster är, menar Piore och Sabel, en modell som varken är marknad eller hierarki.¹⁶⁵ De använder inte begreppet men ligger nära vad andra har kallat "alliance capitalism".

Det finns av samma skäl som redovisats tidigare anledning att vara starkt kritisk mot ett sådant synsätt.

Det finns ett näraliggande, och betydligt mera rimligt, resonemang som förs av bl a Giacomo Becattini. Han menar att det är den geografiska koncentrationen i sig med allt vad det innebär som gör skillnaden, som skapar det lilla extra till klustrets förmån som syns i en långsiktig konkurrensförmåga och som inte kan förklaras av teknologi eller skalekonomi. "It is the extra element of productivity which made Lancashire, the Ruhr and Lombardy yesterday, and the so called *Third Italy* today, stand out against the rest", skriver han.¹⁶⁶ Även Michael Porter befinner sig nära samma synsätt.¹⁶⁷

En *hög relativförmåga att lära* är också ett karaktäristiskt drag hos det framgångsrika klustret. Med detta menas att företagen i ett kluster närmast definitionsmässigt har en, jämfört med konkurrenterna, högt utvecklad förmåga att få fram innovativa produkter eller ny design respektive sprida tyst kunskap och nya produktionsmetoder inom kollektivet. Det moderna klustret har ju alltmera av sin tyngdpunkt på utveckling och nyskapande. Det gäller för det FoU-baserade och det medie- och kulturbaserade klustret – men numera också för det hantverksbaserade. Skälet är givetvis att det är med nya attraktiva produkter som man kan komma åt ett högre förädlingsvärde och därmed en ökad avkastning och tillväxt. Det omvända gäller också. Ett hantverksbaserat kluster med tyngdpunkten i tillverkning av långserieprodukter av standardkvalitet finns förmodligen inte längre. Och om vi mot förmodan skulle hitta ett sådant kluster är prognosen mörk, det kommer att få stora svårigheter att överleva.

Till dessa särdrag måste läggas ytterligare ett kännetecken, förmodligen det mest avgörande.

Ett framgångsrikt kluster kännetecknas av *högt socialt kapital*. Med det menar vi de sociala, icke-ekonomiska omständigheter bundna till en viss region som positivt påverkar ekonomin för de företag som finns i regionen. Den mera precisa innebörden i uttrycket har vi utförligt diskuterat i ett tidigare kapitel.

Vad är det i ett kluster som skapar företagsekonomisk framgång?

Uttryckt i strukturerade termer kan klusterföretagens ekonomi påverkas på ett antal olika, ofta samverkande sätt:

Lägre transaktionskostnader. Ett av den täta lokala miljöns kännetecken är ett högt förtroende mellan människorna i regionen. Det sprider sig naturligt nog också till företagen. Människor känner varandra bättre än vad som gäller i "normala" miljöer. Det kan vara gamla relationer, i hantverksbaserade kluster inte så sällan över generationer. Man träffas inte bara på arbetsplatsen utan också i olika samhällsmiljöer, allt från föreningar och skolor till kommunpolitikens fora. Den minsta gemensamma nämnaren blir högt förtroende både människorna emellan och mellan företagen. Eller om man vill uttrycka sig så, det skapas en låg grad av opportunism i umgänget.

Högt förtroende i denna mening leder till låga relativa transaktionskostnader. Ett företag som söker en viss kompetens eller kapacitet, och kan köpa den inom regionen, vet vart det skall vända sig. Det krävs inga kostsamma sökprocesser. Att komma överens kostar också litet eftersom det ofta inte skrivs några kontrakt. Det sägs att bland Prato-regionens kollektiv av underleverantörer förekommer överhuvudtaget inga formella kontrakt trots mängder av transaktioner och samarbetsrelationer. Och att slutligen kontrollera att det man kommit överens om hålls blir också en lågkostnadsprocess. Eller rättare sagt, det kanske inte kostar något alls eftersom det inte finns någon anledning att kontrollera. Att för ett företag i ett industriellt disktrikt inte stå vid sitt ord och ensidigt hoppa av en affärsöverenskommelse riskerar, som bl a Dei Ottati pekat på, att bli mycket dyrt i form av förbrukat rykte, så dyrt att företagets överlevnad kan vara hotad.¹⁶⁸

Vi kan notera att företagen i en region med högt socialt kapital beter sig annorlunda än vad Oliver Williamson förutsätter i TCE-modellen. Ett basalt antagande för Williamson är, som vi vet, att människorna på marknaden (och givetvis också i andra sammanhang) uppträder opportunistiskt, de ser *alltid* till sitt eget bästa. Om skräddarsydd tillgångar, t ex en specialmaskin, är inblandade i en transaktion är sannolikheten hög att den som äger tillgången, säg en underleverantör, när han får tillfälle försöker kapa åt sig en större del av kvasiräntan, han eller hon utnyttjar sitt övertag gentemot den part som har behov av tillgångens kapacitet. TCE-modellen förutsäger att i en sådan situation kan man förvänta sig vertikal integration, kort sagt den skräddarsydd tillgången, eller mera troligt, hela underleverantörsföretaget, blir ägarmäsiget inordnat i det företag som har behov av tillgången.

TCE-modellen hjälper oss emellertid att förstå klustrets strukturella kännetecken – många, små eller måttligt stora företag blandade med några få stora och medelstora.

TCE-modellen säger att vill man skapa en sådan struktur, alltså att marknaden skall få ökad betydelse på "planekonomins" bekostnad, att företagen skall köpa mera av det man behöver på marknaden i stället för att göra det själv, måste transaktionskostnaderna vara låga. Med andra ord, utan att transaktionskostnaderna är låga får vi inte den SME-dominerade struktur som kännetecknar industriella distrikt. Talar vi om de mest extrema formerna av industriella distrikt med tusentals småföretag inom en mycket begränsad geografisk räjong, närmar vi oss en situation där transaktionskostnaden är noll. Det finns faktiskt i vissa av de mest extrema industriella distrikten ett inslag som påminner om den perfekta marknaden.

Det vi inser är att skall ett kluster kunna dra nytta av låga relativa transaktionskostnader måste det göras många transaktioner *inom* klustret. Vi inser också att de ekonomiska fördelarna blir större ju större specialiseringsgraden mellan företagen i klustret är som i sin tur bör kunna öka om marknaden är stor. Det finns med andra ord en "kritisk massa", en minsta-nivå på klustret i termer av antal specialiserade företag som måste vara uppnått innan de ekonomiska fördelarna av lägre relativa transaktionskostnader fullt ut kan hämtas hem.

Uppfyller svenska kluster (som Gnosjöområdet med sitt fokus på lättare verkstadsindustri, Tibro på möbeltillverkning, Borås-Kinna på teko) kravet på kritisk massa? Det är tveksamt, möjligen med undantag för Gnosjö.¹⁶⁹ De flesta av de italienska industriella distrikten gör det däremot. Detta i kombination med ett högt socialt kapital, förmodligen högre än vad något svenskt kluster någonsin kan åstadkomma, gör att de relativa transaktionskostnaderna kan hållas mycket låga.

Produktivitetsvinster genom specialisering. Sänkta transaktionskostnader är förutsättningen för att marknaden skall kunna ta en större del av samordningsansvaret på det integrerade företags bekostnad. Om vi således på olika sätt skapar förutsättningar för sänkta transaktionskostnader, skapas också förutsättningarna för en långtgående fragmentering av tillverkningsprocessen och en höggradig specialisering bland marknadsaktörerna. Det i sin tur leder till relativa produktivitetsvinster av samma skäl som en gång Adam Smith påvisade i sin berömda metafor om knappnållstillverkning. Då handlade det emellertid om en specialisering *inom ett företag*. En koncentrerad industriell miljö typ Prato skapar produktivitetsvinster genom specialisering på *marknaden*, en "lokal" arbetsdelning.¹⁷⁰

Lägre driftskostnader. Det finns vissa driftskostnader som definitionsmässigt blir lägre i en koncentrerad miljö helt enkelt eftersom avstånden, både bokstavligt och bildligt, är kortare mellan aktörerna. Med låga relativa transaktionskostnader följer en fragmenterad struktur med många små, specialiserade företag inom regionen. Med det följer i sin tur behov av inbördes täta transporter och tät kommunikation. Transport- och kommunikationskostnaderna borde således, allt annat lika, kunna hållas lägre än i en utspridd miljö.

Hypotetiskt bör även de relativa kapitalkostnaderna kunna hållas låga i ett kluster. Det bör, resonemangsvis, följa av att riskkapitalföretagens och bankernas bedömningsförmåga blir högre till följd av den långt gångna specialiseringen och till följd av

det informationsövertag som den täta miljön erbjuder.

Den empiriska forskningen har visat att täta industriella miljöer, regioner med högt socialt kapital, utmärks av en särpräglad blandning av inbördes konkurrens och samarbete. Det finns gott om belägg för att konkurrensen mellan företagen i ett industriellt distrikt då och då kan vara mycket hård. Man strävar som alla företag, även om det går ut över ett företag nästgårds, efter att få en attraktiv beställning eller efter högre kostnadseffektivitet genom förbättrad produktionsutrustning eller organisation. Samtidigt leder de korta avstånden, den ömsesidiga kännedomen om allt och alla inom regionen och, inte minst väsentligt, det höga tilliten mellan människorna, till att ett företag kan hjälpa ett annars konkurrerande företag. Det leder, allt annat lika, till lägre driftskostnader. Det brukar nämnas som exempel att om ett företag i Gnosjö får en order som kräver mer kapacitet än vad företaget kortsiktigt kan få fram, kan ett annat Gnosjö-företag med samma typ av utrustning ställa upp med vad som fattas, underförstått att jag kan få hjälp en annan gång. Jag förväntar mig en gentjänst men den skjuts så att säga på framtiden.¹⁷¹

Lägre relativrisk för företagskollektivet. Om vi med risk menar fluktuationer i företagens produktion eller lönsamhet är det sannolikt att företagskollektivet i ett kluster kan förknippas med lägre risk än vad som skulle gälla för samma företag i en utspridd miljö och utan ett högt socialt kapital.

Man kan med enkel matematik visa att risken i en portfölj av tillgångar sjunker med antalet tillgångar i portföljen. Ju fler (oberoende) tillgångar desto lägre risk. Detta samband är grunden för all riskdiversifiering. Eftersom ett företag, som vi har visat, kan ses som en tillgång betyder det att ett kollektiv av många små företag bör kunna förknippas med lägre risk än ett kollektiv av färre men större företag. Även om den genomsnittliga årliga produktionen eller vinsten är densamma för de två kollektiven, bör man kunna utgå från att kollektivet med många små företag har lägre fluktuationer och därmed lägre relativrisk.

Det gäller om vi talar om företagsspecifika risker. Frågan är om det också gäller för systemrisk, alltså risker som av någon anledning drabbar hela system, t ex en viss industrisektor som när IT-bubblan rämnade i början av 2000-talet. Systemrisk är relevanta när vi talar om kluster eftersom det, definitionsmässigt, är en viss sektor som dominerar produktionen. Drabbas denna sektor av en radikal försämring i produktions- eller marknadsbetingelserna, kan man då hävda att risken för företagskollektivet och samhället är lägre om företagen är små och geografiskt koncentrerade än om de är få och utspridda? Antagligen. Det är troligt att de många små företagen i ett kluster har en elasticitet och annan anpassbarhet som inte finns i de större företagen. Graden av systemberoende bör vara lägre i ett kluster. Det leder i så fall till lägre relativrisk.

För att sammanfatta. Lägre relativa transaktionskostnader och driftskostnader har, naturligt nog, positiva effekter på ekonomin och konkurrenskraften hos klustrets företag. Det handlar om att produktionskostnaderna, allt annat lika, kan hållas lägre och produktiviteten bli högre. Och vi har diskuterat möjligheten att lägre relativrisk är en ekonomisk fördel.

Innovationskraft

Detta är emellertid inte hela bilden. Det finns andra, och av allt att döma än viktigare, ekonomiska fördelar som kan knytas till ett kluster med högt socialt kapital. Det är de fördelar som mera hänger samman med utveckling och kunskapsuppbyggnad än med produktion och effektivitet, mera med innovationskraft i meningen förmågan att skapa nytt än med konkurrenskraft i meningen producera effektivt.¹⁷²

Det gäller framför allt i fyra avseenden.

Tyst, specialiserad kunskap har lätt att spridas. Företag i kluster har antagligen en högre lärförmåga än vad deras konkurrenter i vanliga industriella miljöer har. Det följer av att den lokala arbetsmarknaden ofta är transaktionsintensiv. Människor som arbetar i regionens företag byter helt enkelt titt och tätt arbete *inom* regionen. Det är föga förvånande. Man kan få ett nytt arbete, kanske bättre betalt eller med bättre utvecklingsmöjligheter, i samma bransch och man kan byta arbete utan att byta bostad (som var den "operativa" definitionen på ett kluster).

Det är sannolikt att denna högre transaktionsintensitet delvis berör också den mycket kompetenta arbetskraften, människor med lång erfarenhet av en viss process eller teknik. Den indirekta effekten blir att tyst kunskap och kompetens överförs mellan företagen i regionen. Det är också sannolikt att den intensivare rotationen på arbetsmarknaden i sig leder till att den specialiserade kunskapen höjs. Man lär av varandra och på köpet stiger kunskapsnivån i regionens företag sett som ett kollektiv. Det ökar konkurrenskraften. Det får förr eller senare positiva företagsekonomiska effekter.

Viljan att investera i ny teknik eller nya produkter ökar och effekterna sprids snabbt till hela företagskollektivet. Det senare ledet, för att ta det först, har delvis samma bakgrund som föregående punkt. Skillnaden är bara att vi nu talar om ny teknik, t ex en effektivare produktionsutrustning, eller om en vidareutvecklad slutprodukt, kanske en ny design. Det sägs i litteraturen om de italienska industriella distrikten att det företag som installerar en ny maskin kan räkna med bara några få månaders försprång innan konkurrenterna i distriktet arbetar med samma utrustning (man får förutsätta att den verkligen också fungerar så effektivt som planerat). Det förklaras av den nära kontakten mellan företagen i den täta miljön. Det finns ett mer begränsat utrymme för hemligheter i produktionstekniken och i slutprodukten mellan företagen än vad som gäller för "stand-alone" konkurrenter. Det förstärks av den höga relativa arbetsrotationen mellan företagen. Klustret är, kort sagt, en miljö med hög grad av teknologispillover. Konsekvensen bör bli att företagen i regionen betraktade som ett kollektiv snabbare än konkurrenterna höjer sin konkurrenskraft genom ny teknologi och nytänkande.

Det första ledet – att viljan att investera i ny teknologi och nya produkter sannolikt är högre i ett kluster – kan vara svårare att förstå vid en första anblick. Men att det förhåller sig så är såvitt man kan förstå korrekt. Det är känt att de italienska industriella distriktens alla småföretag nästan undantagslöst kännetecknas av nytänkande i produktionsteknologi eller produkt. De konkurrerar i kvalitet och pro-

duktutformning på de mest krävande globala marknaderna – och gör det med stor ekonomisk framgång. Vad är det då som kommer den täta miljön i ett industriellt distrikt att verka för kontinuerliga innovationer och för kreativitet och nytänkande? Ja, det är troligtvis inte mera komplicerat än att ett fåtal föregångsföretag någon gång under regionens historiska utveckling fann att en väg att slippa priskonkurrens var att skapa höga förädlingsvärden genom att producera, nya attraktiva produkter på ett kostnadseffektivt sätt, och att dessa erfarenheter i den täta miljön spred sig som en löpeld till andra företag – och spred sig snabbare än i konkurrentföretagen utanför distriktet. De senare var dessutom för det mesta större företag men en trögare anpassningsprocess. Det industriella distriktets företag kom in i en god cirkel där det ena (att vara innovativ lönar sig) gav det andra (att det nya sprids snabbt i kollektivet) och konkurrenskraften höjdes.

Det är för övrigt en intressant fråga om det kan finnas ett samband mellan *antalet* företag i en viss region och graden av innovationskraft. Det förefaller inte osannolikt. Betraktar man ett företag som en ansamling av individbunden kompetens med, i varje fall hos somliga, en vilja att experimentera borde det betyda att fler företag ger fler experiment. Och ju fler experiment desto högre sannolikhet att något av dessa kommer att lyckas på marknaden och ekonomiskt. Detta enkla, närmast matematiska samband, kan vara en delförklaring till varför kluster visar sig vara effektiva i nyskapande verksamhet. Ett kluster är kanske ett ovanligt tydligt konkret uttryck för det Gunnar Eliasson kallar "den experimentella ekonomin".

Till dessa två omständigheter kan läggas ytterligare två med betydelse för innovationskraften hos klusterföretagen.

Det skapas kring det framgångsrika klustret en nimbus som förr eller senare blir ett gott rykte, en kollektiv tillgång med hög avkastning. Det kan manifesteras på olika sätt. Företag i samma sektor kan söka sig till regionen eftersom de vet att de då kan komma i åtnjutande av åtminstone en del av de fördelar vi har diskuterat. AnnLee Saxenian antyder i en studie att det var sådana krafter som fick många amerikanska östkustföretag (även några svenska) att i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet förlägga delar av sin FoU-verksamhet till Silicon Valley.¹⁷³ Det kunde inte förklaras av att det var fördelaktigare produktionsfaktorpriser eller att lagstiftning eller skattenivåer gav ekonomiska fördelar. Snarare tvärtom, en etablering i Silicon Valley var i själva verket förknippad med mycket höga kostnader. Det som attraherade var sådant som normalt inte finns med i en ekonomisk kalkyl – den täta företagsmiljön och den atmosfär av konkurrens och öppenhet som kännetecknade Silicon Valley, de etablerade företagens öppna relationer till andra företag inom regionen, de nätverk av specialister som fanns inom alla teknologiområden och som det var lätt att ansluta sig till, den mycket differentierade kringindustrin etc. Det handlade kort sagt om att de externa positiva effekterna kunde antas vara osedvanligt stora vid en etablering i Silicon Valley. Det skapade på lång sikt en så stor konkurrensfördel att dessa företag inte ansåg att man kunde avstå från att vara närvarande med viss verksamhet.

Det är rimligt att anta att samma typ av överväganden kan vara en förklaring till varför Tetra Pak etablerade sig med viss verksamhet (Tetra Brik) i Bologna-regionen

där det finns ett industriellt distrikt med inriktning mot förpackningsmaskiner. Etableringen var en utveckling i två steg, först flyttades tillverkningen. Sedan 1980 tillhör Tetra Brik gruppen av ledande förpackningsmaskintillverkare i Bologna-området där man idag enbart slutmonterar och testar. I början av 1990-talet flyttade Tetra Pak också sin utvecklingsavdelning för kärnprodukten Tetra Brik Aseptic från Lund till Modena i Emilia Romagna.¹⁷⁴ Det finns för övrigt empiriska studier från Italien som visar att utifrånkommande företag, även utländska företag, assimileras i det industriella distriktet i förhållandevis hög grad och efter kort tid. Samma attraktionskraft kan verka på specialister inom området och på specialiserad kringsservice, allt från jurister till riskkapitalister.

Det är, för att göra en parentes, tankeväckande att ställa frågan hur det kommer sig att vissa storföretag har förmågan att kring sig skapa avknoppningar och på sikt en differentierad industristruktur medan det kring andra storföretag är och förblir "dött". Boliden är ett exempel på den första typen av företag. Den för svenska förhållanden rika SME-struktur som finns i Skellefteå-området kan till mycket stor del hänföras till att Boliden under 1930-talet började att köpa komponenter och tjänster från småföretag i regionen. Norrbottens Järnverk, NJA, i Luleå är ett exempel på den andra typen av företag. Luleå hade under decennier egentligen bara ett industriföretag, NJA, av någon storlek. Apropå Tetra Pak konstaterar Christian Berggren att det kring dess verksamhet i Lund *inte* har utvecklats ett förpackningsindustrikuster på samma sätt som skett kring ACMA i Bologna.¹⁷⁵ Utvecklingen har således gått dithän att Tetra Pak flyttar delar av utvecklingsverksamheten från Lund till Bologna-området.

Det byggs upp en skräddarsydd, allmän företagandekultur i en region med många SME-företag, och det är rimligt att anta att ju framgångsrikare klustret är, desto tydligare blir företagandekulturen. Vad det betyder? Ja, att det är en miljö där det är "fint" att vara företagare. Företagande blir något naturligt och något att sträva efter för flera än vad som gäller i en "normal" miljö. Att exempelvis barnen på olika sätt möter företag och företagare hemma, i skolan och på fritiden får konsekvenser, i synnerhet eftersom kluster regelmässigt är "sticky" med låga utflyttningstal. Det är också sannolikt att inriktningen på klustret gör att det skapas en kompetensuppbyggnad av sig själv, den följer med att många i samhället dagligen konfronteras med branschen i termer av ordval, begrepp och diskussioner, det talas om framgångar och missgrepp etc Allt leder till en uppbyggnad av allmän kompetens hos människorna som bor och verkar i klustret, det finns så att säga "i luften" (för att citera Alfred Marshall).

Det är högst troligt att det finns ett positivt samband mellan en distinkt företagandekultur i denna mening och viljan att utveckla nya produkter och produktions-system.¹⁷⁶

Positiva externa effekter

Med externa effekter brukar i neoklassisk ekonomi menas det sätt på vilket företagen påverkar sin omgivning *utan att det egentligen var planerat*. Flera av de positiva externa

effekterna har vi redan berört – som att den täta miljön ger låga relativa transaktionskostnader, att information och kunskap har lätt för att spridas, att lärandeförmågan i företagskollektivet är hög etc.

Men den täta miljön leder också till en annan typ av positiva externa effekter, den som handlar om *planerad*, nära samverkan och samarbete inom hela eller delar av företagskollektivet. Det bör vara en välgrundad gissning att sådana positiva externa effekter är större i en förtätad och specialiserad företagsmiljö än i en utspridd. Ett av de verktyg som företagen kan använda sig av är lokal lobbying. Det är givetvis ingen tillfällighet att den kommunala infrastrukturen på företagstäta orter med högt socialt kapital så gott som alltid är anpassad till vad den specifika branschen kräver, t ex vad gäller utbildningen. Det är väl belagt av forskningen kring de italienska industriella distrikten att just specialiserad utbildning, i det fallet oftast yrkesutbildning på gymnasienivå, har en god effekt på distriktens konkurrenskraft och är resultatet av ett nära samarbete mellan företagen och de lokala politikerna.¹⁷⁷

Det finns andra exempel på planerade positiva externa effekter. Branschorganisationer, handelskamrar eller liknande företagssammanslutningar får man förutsätta kan få särskild kraft i företagstäta, specialiserade regioner. Liksom ansträngningar att t ex i samverkan försöka ta sig in på nya exportmarknader eller ta sig an en så stor order att flera företag måste samarbeta för att den överhuvudtaget skall kunna accepteras. Listan går att göra längre.

Finns det då inget negativt att säga om kluster, företagstäta regioner med högt socialt kapital? Kan det inte vara så att den höga koncentrationsgraden vad gäller en viss typ av företag också har vissa negativa följder för företagens och i sista hand medborgarnas ekonomi? Förvisso.

Trängselkostnader

På samma sätt som det finns positiva externa effekter finns det *negativa* externa effekter. Ekonomer kallar en typ av sådana oönskade påföljder för trängselkostnader. Det kostar helt enkelt något att vara verksam i en miljö där man har nära till varandra. Det gäller för företagen men också för medborgarna och deras privatekonomi. I extremt urbana företagskoncentrationer, som Hollywood eller finansdistrikten i New York och London, kan det vara höga boendekostnader till följd av upptrissade bostads- och huspriser eller höga kostnader för privat service. I det senare fallet blir kostnaderna höga eftersom den allmänna löne- och kostnadsnivån ligger högt och köpkraften är hög. Trängselkostnaderna blir särskilt höga om regionen är inne i en god ekonomisk cirkel (som Silicon Valley och många andra IT-orienterade kluster var under större delen av 1990-talet).

På en fungerande marknad vägs dessa trängselkostnader mot de ekonomiska fördelar som följer med att verka inom regionen. Om trängselkostnaderna är tillräckligt höga, blir konsekvensen stagnation, i sista hand en exodus av företag och kompetens. Det sägs från nationalekonomer med neoklassisk läggning att den bästa regionalpolitiken är att låta marknaden ha sin gång, underförstått att företagen och kompetensen då kommer att flytta ut från städer och andra högkostnadsmiljöer och sysselsätta ingen

kan följaktligen spridas till områden i landet som annars inte skulle ha haft en chans.¹⁷⁸ Det är ett teoretiskt begripligt resonemang. Men frågan är om det inte stannar vid teori. Det finns knappast empiriskt underlag som pekar på att dessa spridningskrafter finns i verkligheten och är starka nog för att åstadkomma en förändring. Tvärtom tycks verkligheten vara sådan att koncentrationskrafterna är de starkare även i miljöer där trängselkostnaderna är mycket höga. Det går kanske att påvisa sådant som att höga relativa bostadskostnader i vissa koncentrerade miljöer har medverkat till en sänkt tillväxttakt i sysselsättning och inflyttning, ja till och med till konkreta företagsutflyttningar. Men det mest troliga är då att dessa förskjutningar inte är mellan en tät miljö och en utspridd, mellan stad och glesbygd. Det är långt mera sannolikt att specialisterna och företagen söker sig till en annan koncentrerad miljö med samma inriktning men med något lägre trängselkostnader.

Det kan också finnas traditionella negativa effekter av typen oönskad miljöpåverkan. Den stora textilproduktionen i Prato-regionen har lett till stora påfrestningar på vattenmiljön. Det har tvingat företagen och berörda kommuner till komplicerade och dyrbara reningsanläggningar. Det är tänkbart att kostnaden skulle ha kunnat bli lägre om tillverkningen hade varit mera utspridd. Det skulle kunna ses som en minuspost vid en tänkt beräkning av det sociala kapitalet.

Högt socialt kapital med negativ avkastning

Den allvarligaste oönskade externa effekten, i synnerhet i det längre och dynamiska perspektivet, är antagligen att högt socialt kapital kan leda till låsningar. De värderingar och attityder som varit framgångsrecept för ett kluster under lång tid, kan bli en hämsko. Det skulle kunna inträffa om konkurrenssituationen för den aktuella branschen eller produktområdet av någon anledning ändrades radikalt. Det skulle kunna utlösas av en helt ny tillverkningsteknologi (som när den s k Pittsburgh-metoden för tillverkning av planglas på bara något årtionde ersattes med den effektiva Pilkington-metoden och som en konsekvens gjorde att *samiliga* företag i de nordiska länderna baserade på den gamla teknologin tvingades sluta med glastillverkning). Det skulle också kunna bli följden av ändrade efterfrågeförhållanden. Liksom av politiska beslut. Den politiska risken kan vara hög i vissa branscher. Energi, militär utrustning och andra verksamheter där staten är största ekonomiska intressent kan förknippas med politiska risker, låt vara att detta är branscher som faller utanför vår definition av kluster (men innanför Markusens tre övriga arketyper av företagstäta regioner).

För alla typer av verksamheter där ett radikalt strategibyte kan tvingas fram av yttre omständigheter, politiska eller andra, kan således det höga sociala kapitalet vändas från något som var värdefullt till något som blir en belastning. Den kreativa miljön kan, åtminstone teoretiskt, vändas till sin motsats, en konservativ och försiktig hållning vad gäller teknologi och produkt. Historiskt finns det gott om konkreta exempel på specialiserade kluster som har raderats ut. Det har då ofta, i varje fall under senare decennier, handlat om tillverkning i utvecklade industriländer av förhållandevis standardiserade produkter där konkurrensen med låglöneländer till sist blev omöjlig att stå emot. Skoindustrin i Kumla-området skulle kunna vara ett svenskt exempel.

Det kan ändå inte uteslutas att dessa företag alltför länge, och därmed till alltför höga kostnader, hängde fast vid en strategi som inte hade ekonomiska förutsättningar att fullföljas.

Det finns en parallell på företagsplanet. Det har kunnat visas, jag nämnde det tidigare, att det under normala marknadsbetingelser finns ett positivt samband mellan graden av tydlighet i den specifika företagskulturen och relativ ekonomisk framgång (mätt som räntabilitet på eget kapital). Eller uttryckt på annat sätt, normalt lönar det sig att ha en tydlig företagskultur. Men det har också visats att när produktions- eller marknadsförhållandena av någon anledning ändras, kan en stark företagskultur bli en ekonomisk hämsko. Det är en rimlig hypotes att detsamma kan gälla för täta regioner med ett högt socialt kapital.

Det finns möjligen också en parallell på ett mer övergripande socialt plan – för en nation. Det är särskilt intressant eftersom det är på den nivån som de viktigaste formella regelsystemen för företagandet beslutas. Mancur Olson har i sin forskning om kollektivt handlande pekat på vad vi skulle kunna kalla för sociala rigiditeter på ländernivå, det diskuterar han bl a i sin bok *Nationens uppgång och fall* från 1984.¹⁷⁹ Det kan i vissa situationer, menar han, skapas *för* starka institutioner som hindrar nödvändiga förändringar. Vissa viktiga intressegrupper i samhället, t ex starka fackliga organisationer, kan exempelvis bli ett hinder för nödvändiga politiska reformer. Vill man uttala sig i institutionella termer kan man säga att vi låser in nationen i ett visst, oftast tidigare mycket framgångsrikt, politiskt beteende. Nationen hamnar i ett "stigberoende" som är svårt att bryta sig ur. Det finns fog för att säga att länder som Tyskland och Sverige har befunnit sig i, och möjligen fortfarande befinner sig i, just ett sådant politiskt mycket kostsamt "stigberoende", i varje fall om kostnaderna mäts i relativtillväxt för samhällsekonomin.

Samma typer av risker kan finnas i en företagstät region med högt socialt kapital.

Den samlade bilden

Vilken blir då den samlade bilden? Står kluster i meningen geografiskt koncentrerade ansamlingar av specialiserade företag, antalsmässigt helt dominerade av småföretag, för något som har framtiden för sig? Eller är det något övergående som ekonomiskt dör till följd av trängselkostnader och andra nackdelar med att leva och verka i en tät, ofta urbaniserad miljö, eller till följd av att det finns andra, än mer effektiva modeller för hur produktionen i vid mening skall organiseras?

Slutsatsen blir att i en "pro et con"-analys kommer "pro" att överväga. Det finns med andra ord anledning att tro att kluster med högt socialt kapital har, allt annat lika, konkurrensfördelar. Låt oss närmare granska det påståendet.

Fundamentet för analysen är att kunskap alltmera tar över den roll som kapitalet historiskt har spelat som viktigaste förädlingsvärdeskapande produktionsfaktor. Eftersom kunskap i den mening som vi använder begreppet är bundet till människor och ny kunskap är bunden till företagets och dess människors förmåga att lära, blir den avgörande frågan hur man skall organisera produktionen för att specialiserad

kompetens skall kunna utvecklas och trivas i företaget och för att dess lärförmåga skall vara hög.

Nyskapande kräver "face-to-face"-kontakt

På båda dessa punkter har den täta miljön i ett kluster med högt socialt kapital av allt att döma fördelar. Det gäller inte minst effektiviteten i utvecklingsverksamheten. Forskningen har visat att en lyckad innovationsprocess oftast har tre kännetecken. För det första karaktäriseras den av en högt utvecklad förmåga att steg för steg reducera osäkerheten kring utvecklingsprojektet. För det andra av att det finns täta kontakter med relevanta utomstående institutioner. Och för det tredje, och mest intressant, av att det alltid finns ett stort inslag av "face-to-face"-kontakt. Det är inget att undra på att utvecklingsverksamhet tenderar att bedrivas i kluster där osäkerhetsreduktionen bör kunna vara extra effektiv, där det finns gott om "relevanta utomstående" och där man lätt kan träffas "ansikte mot ansikte".¹⁸⁰

Det är känt att den högt kvalificerade arbetskraften med erfarenheter eller kunskaper som tar lång tid att förvärva, ofta har en närhet och bindning till sin profession. De söker likar för att kunna lösa komplicerade problem eller för att utbyta erfarenheter. De sätter högre värde på vad fackkollegorna tycker om deras insats än vad eventuella chefer eller allmänheten kan tycka. Det sägs ibland att de har högre lojalitet mot sin profession än mot det företag de arbetar i. Att finnas i en miljö där kollegor finns i företaget tvärs över gatan, där man kan äta lunch tillsammans utan tidsförluster, och inte minst viktigt, där man kan byta arbete utan att göra avkall på sitt professionella kunnande (och utan att behöva flytta till annan ort), ja det är rimligtvis en attraktiv miljö. Sociologer har dessutom visat att, alldeles bortsett från vad den högkvalificerade och specialiserade arbetskraften har för särskilda behov, finns det inslag i en tät miljö som allmänt tilltalar de flesta människor. Närheten, alla känner alla, familjereationer, relationer genom hög medborgerlig aktivitet i kyrkor, föreningar, sport etc. Det är en utvecklad form av det gamla bysamhällets positiva sidor.

Den andra punkten, företagens relativa lärförmåga, har vi redan diskuterat. Det finns anledning förmoda att företagen i de italienska industriella distrikten, för att ta ett exempel, har nått sin höga tillväxt och sina stora framgångar efter andra världskriget, genom i första hand en välutvecklad förmåga till lärande och dess nödvändiga konsekvens, flexibilitet och anpassning. Konkurrenterna, nästan alltid i de stora integrerade företagen, har överlag inte haft samma förmåga, i så fall skulle inte de ekonomiska framgångarna ha varit så stora.

Låga relativa transaktionskostnader

Den goda förmågan att generera och sprida kunskap, nyckelelement i allt nyskapande, är antagligen den viktigaste konkurrensfaktorn som vi kan förknippa med ett kluster med högt socialt kapital. Den näst viktigaste är de låga relativa transaktionskostnaderna. De tillåter, framför allt i hantverksbaserade kluster, att det kan göras stora produktivitetsvinster genom en fragmentering av tillverkningen till fristående företag. El-

ler uttryckt mera konkret. Genom en långtgående uppsplittring av tillverkningen på specialiserade underleverantörer kan man hämta hem de kostnadsfördelar som skaleffekter eller specialkompetens kan ge utan att fördelarna försvinner genom kontroll- eller transportkostnader. I glasögonklustret i Belluno i norra Italien finns ett företag med över 400 anställda som inte gör något annat än *fodral* för glasögon. Det är sannolikt att de företag som säljer de kompletta glasögonen mot kund kan producera en slutprodukt, inklusive fodral, med högre produktivitet i en struktur där det mesta köps på marknaden och den egna insatsen koncentreras till en knippe kärnfunktioner, gissningsvis montering, design och kundkontakter, än vad som skulle ha varit möjligt om hela tillverkningsprocessen skedde "in house".

Kan samma sak sägas om high-tech- eller high-media-företag? Kan med andra ord låga transaktionskostnader till följd av högt socialt kapital ha en positiv effekt också för företag som utvecklar high-tech-produkter eller gör t ex spelfilm? Med all säkerhet är svaret ja. Det kostar mindre att hitta rätt kompetens om man känner marknaden och dess nyckelaktörer genom närhet. Att komma överens blir av samma skäl lättare och kontrollkostnaderna sjunker. Det sägs att företagen i Silicon Valley, och förmodligen i andra högteknologiska kluster, byter erfarenhet och kompetenser med varandra på ett så öppet och smidigt sätt att det är oortodox för "normala" amerikanska förhållanden.¹⁸¹ Det finns rimligen bara en tolkning. Den nära miljön där människor känner varandra, möjligen tillsammans med den professionella kollegialiteten, gör att det skapas ett förtroende som sänker kostnaderna för att göra en transaktion, t ex köpa en specialists kompetens. Man skall säkerligen heller inte bortse från det indirekta ekonomiska värdet för klustrets företag som ligger i, det vi just antytt, att specialisterna smidigt kan umgås och utbyta erfarenheter och information utan att det är en affärstransaktion inblandad. De som arbetar i högteknologiregioner tycks för övrigt umgås ovanligt mycket med sina arbetskamrater utanför jobbet.¹⁸²

För medieföretag inom film- eller musikproduktion där kreativitet och skapandeförmåga måste paras med hantverksskicklighet, t ex för specialeffekter, finns också en fördel med geografisk koncentration. Producenten kan smidigt på marknaden upphandla exakt de kompetenser som krävs för en viss produktion. Kvalitetskriterierna kan lättare garanteras om det lokala utbudet av artister och specialister är stort. Det skall jag utförligt återkomma till i nästa kapitel.

En företagstät, specialiserad miljö, ett kluster, tycks med andra ord vara en förutsättning för den typ av skapande verksamhet som kännetecknar de industriella distrikten i Italien (textil, konfektion, skor, möbler, kakel, marmor, kranar och ventiler etc). Men också en förutsättning för high-tech (Silicon Valley) och high-media (Hollywood). Slutsatsen ligger nära till hands att *alla* företag med ambitioner att kunna konkurrera på de mest krävande marknaderna kommer att långsiktigt ekonomiskt tjäna på att vara lokaliserade i kluster med – underförstått – högt socialt kapital. Att välja lokalisering kan med andra ord för dessa företag bli ett helt avgörande strategiskt beslut, långt viktigare i dagens och morgondagens företag där produktionsfaktorn kunskap bestämmer ekonomi och konkurrenskraft än vad det någonsin varit i gårdagens företag där produktionsfaktorn kapital bestämde. Att det finns företag som definitionsmässigt inte har något sådant val, av "naturliga" eller ekonomiska skäl, är en själv-

klarhet, det gäller allt från bönder till pappersmassafabriker. De måste söka sina konkurrensfördelar på andra områden än genom samlokalisering i kluster.

”Det nya företaget” finns ofta i kluster

Bilden av den här genomgången av ”pro et con” blir entydig. Den antyder att vi kan räkna med att *Det nya företaget* ofta kommer att finnas i kluster, i regioner med en ansamling av företag i samma bransch och med den differentierade service som krävs, inte för sakens egen skull utan därför att det är företagsekonomiskt klokt. Det kommer i varje fall att gälla för företag som arbetar med produkter där färg och form är viktiga, för företag som arbetar med tillämpad FoU i högteknologiska branscher och för de media- och kulturföretag som arbetar med produkter för massmarknaden.

Att det blir så följer bl a av disintegrationen av de stora företagen. Man kan uttrycka sig så att den närhet och den företagskultur som fanns i det stora vertikalt integrerade företaget får sin återspeglning i den närhet och i den anpassade, och därmed ekonomiskt värdefulla, sociala kapital som kan finnas i ett kluster. Bildligt talat har den stora fisken ersatts av ett stim av småfiskar. Metamorfosen blir särskilt tydlig i de fall ett kluster av SME-företag har uppstått som en följd av att ett antal stora företag i en region steg för steg ersatt verksamheten ”in house” med ett nät av underleverantörer, ofta har den processen inte skett frivilligt utan tvingats fram av ekonomiska bekymmer.

Den tankemässigt mest spännande slutsatsen är ändå kanske inte den starka tendensen till klusterfiering. Den utvecklingen har för de sektorer vi har preciserat karaktär av ”fullbordat faktum”. Det är snarare följderna av denna tendens som är utmanande för tanken.

Det är, för det första, tankeväckande att om vi drar ut linjerna till sin yttersta, teoretiska konsekvens kommer vi att få en marknad i vissa branscher som ligger nära den perfekta marknaden. Det blir en struktur som naturligtvis aldrig är perfekt i neoklassisk mening där alla marknadsaktörer vet allt och samtidigt och alla har samma syn på risk etc. Men ett kluster med högt socialt kapital i den mening som vi har beskrivit kommer att bestå av ett mycket stort antal småföretag, inklusive en stor mängd soloföretag, specialiserade på snäva nischer som i ett nätverk med låga transaktionskostnader och, högst sannolikt, i samarbete med vissa större företag nära marknaden, producerar varor och tjänster inom en viss sektor. En sådan vision är onekligen i sig inspirerande och spännande.

För det andra är det också utmanande för tanken att det i högt utvecklade västländer bevisligen finns enklaver med högt socialt kapital som inte bara är ekonomiskt framgångsrika utan som också får människorna och företagen där att bete sig något annorlunda än vad som i dag är det västerländska paradigmatets huvudfåra, en utpräglad individualism på det personliga planet och strikta gränser där var och en sköter sitt på företagsplanet.

Det gäller att inte hemfalla åt naivitet i den här bilden. Det vore orealistiskt att tro att kluster med högt socialt kapital skulle komma att tränga undan den dominerande individualismen och den lika dominerande anglo-sachsiska synen på företaget som en handelsvara. Det kommer med stor sannolikhet inte att ske. Men det är möjligt att

klustrets uppenbara konkurrensförmåga vad gäller skapande verksamhet kommer att ytterligare förstärka de attityder och normer som kan förknippas med ett kluster. Det är tänkvärt att de unga generationerna enligt uppgift inte söker sig bort från de italienska industriella distrikten utan blir kvar. Det är möjligt att människorna, även de högst utbildade och de mest "globaliserade", många av dessa arbetar och bor ju faktiskt i kluster, innerst inne tycker om att finnas med ett ben i en lokal miljö med ett högt utvecklat socialt kapital med allt vad det innebär, och med det andra, professionella benet, i en utåtriktad, internationell miljö.

Även om ingen vet i vilken riktning utvecklingen kommer att gå är bara insikten om att dessa enklaver med högt socialt kapital obestridligen finns, ett utmanande perspektiv.

För det tredje finns också en politisk utmaning. Om de ekonomiska krafterna mot klusterfiering, och då kan vi i begreppet kluster också inkludera de fyra arketyper som vi tidigare undantog, är så starka som analysen antyder kommer vissa regionalpolitiska strävanden av typen "hela landet skall leva" att inte bara framså som okloka utan också som omöjliga. Okloka eftersom de inte ligger i linje med vad effektivitet och hög relativtillväxt kräver. Omöjliga eftersom det inte finns några upptänkliga politiska beslut eller ingripanden som i detta avseende skulle kunna få marknadskrafterna att ändra riktning.

De politiska konsekvenserna skall vi återkomma till i *Det nya företags samhälle*.

Finns det något samband mellan 2000-talets italienska Prato och 1800-talets svenska Östnor?

Kan det finnas något samband mellan 2000-talets italienska Prato och 1800-talets svenska Östnor? Det är mycket som talar för det.

Östnor är den ort i Dalarna där man under framförallt 1800-talets första decennier tillverkade den berömda Moraklockan. Urmakeriet började som hemslöjd någon gång i mitten av 1700-talet och i början av 1800-talet hade klocktillverkningen utvecklats till en formlig massproduktion. En besökare i socknen skrev 1834 att "...hela byn Östnor är snart sagt en enda stor urmakarverkstad".¹⁸³ Då hade också en långt driven arbetsdelning utvecklats. Eller som det beskrivs i en studie: "Gelbgjutarna göt hjul, klangskålar och visare. Skäraren skar med ett skärverk ut kuggarna på hjulen. Tavelurmakaren klippte till plåtarna på urtavlor, som smeden hamrade till innan de gick vidare till tavelmålaren, som målade urtavlor. Smeden gjorde dessutom axlar och pendlar. Träsvarvarna tillverkade rullarna för snöret till klockorna samt block. För urmakaren återstod endast att få delarna att passa ihop samt att tillverka vissa plåtar och axlar. Klocksåpen och klockhuvudena tillverkades av särskilda snickare i byn Nusenäs."¹⁸⁴

Urmakarna sålde inte klockorna själva. Det gjordes, i varje fall under den period i början av 1800-talet då klocktillverkningen var som mest omfattande och mest framgångsrik, i en tvåstegsprocess. Det första ledet var att särskilda uppköpare samlade in klockorna. Det var oftast förmögna bönder som lånat urmakarna pengar och tagit klockorna som pant. Uppköparna sålde i sin tur klockorna till de slutliga försäljarna.

”Försäljarna, som ofta var från Oxberg och Gopshus, for land och rike runt och svängde med klockorna på marknader och gårdsplaner så att det klingade i slagverken.”

Det finns uppenbarligen påfallande likheter mellan gårdagens klocktillverkning i Östnor och dagens textilproduktion i Prato och andra liknande moderna kluster. I korthet kan likheter och olikheter beskrivas på följande sätt:

Prato	Östnor
Likheter	
– långt driven arbetsdelning till specialiserade småföretag; – specialistkompetens bunden till person; – korta avstånd, "shouting distance" i överförd mening; – ett enda produktområde (textil) med en hög produktdifferentiering; – samordning (och ibland finansiering och försäljning) genom lokala småföretag (impannatori);	– långt driven arbetsdelning till specialiserade småföretag; – specialistkompetens bunden till person; – korta avstånd, "shouting distance" i överförd mening; – en enda produktområde (Moraklockan) med känd teknologi men med vissa variationer; – samordning (och ibland finansiering) genom bönder på orten, särskilda lokala försäljare;
Olikheter	
– hög förändringstakt i produkt och tillverknings teknik; – avsättningen är inte given;	– låg förändringstakt i produkt och tillverknings teknik; – avsättningen är (mer eller mindre) given;

Det finns andra olikheter, framförallt talar vi om storleksmässigt skilda divisioner. I Östnors klocktillverkning arbetade på sin höjd ett par hundra personer, i Pratos textiltillverkning arbetar ca 6 000 personer. Ändå är likheterna slående. I både fallen finner vi en långtgående specialisering till småföretag, i båda fallen är en geografisk närhet ett kännetecken. Man skulle inte ha kunnat konkurrenskraftigt tillverka Moraklockan utan en geografisk koncentration av kompetensen. Lika lite skulle Pratos tusentals specialiserade småföretag ha kunnat fungera effektivt utan närheten mellan de kompetenser och andra resurser som erfordras.

Det vore ett misstag att tro att Östnors tillverkning av Moraklockor som organisationsmodell var något unikt för sin tid. Så var det inte alls. En ekonom-historiker skulle kunna rada upp många exempel på väldokumenterade industriella 1800-talsmiljöer där likheterna och parallelliteterna med dagens italienska industriella distrikt och andra hantverksbaserade kluster är än mer slående. Ett sådant exempel skulle sannolikt kunna vara de 5 800 personer som 1860 tillverkade gevär och andra handeldvapen i ett industriellt distrikt i närheten av St Mary's Church i Birmingham, England, allt enligt G. C. Allen. "The master gun maker – the entrepreneur – seldom possessed a factory or workshop ... He purchased materials from the barrel-maker, lock-maker, sight-stampers, trigger-makers, ramrod-forgers, gun-furniture makers, and, if he were engaged in the military branch, from bayonet-forgers. All of these were

independent manufacturers executing the orders of several master gun-makers. Once the parts had been purchased from the 'material makers', as they were called, the next task was to hand them out to the 'setters up'."185

Och så fortsätter beskrivningen av ett system som i princip skiljer sig lite från hur många av dagens kluster fungerar. Eller om man vill uttrycka sig så, det som en gång var en effektiv produktionsordning för att tillverka en kvalificerad hantverksprodukt – ett nätverk av specialiserade småföretag i en företagstät miljö – det tycks för vissa produkter och på vissa marknader återigen vara en organisationsmodell som fungerar effektivt.

Historien upprepar sig.

8. Engångsföretaget eller "Why All Creative Business Will Be Like Show Business"

Det finns en organisatorisk företeelse på marknaden som av allt att döma håller på att få en allt större betydelse. Vi skall i fortsättningen kalla den *engångsföretag*. Ett engångsföretag är, mera precist, ett större projekt som syftar till att framställa en unik produkt som skall säljas på marknaden med vinst. Det är en speciell form av temporär organisation.¹⁸⁶

Att det skall vara ett *större projekt* innebär att flera aktörer samverkar i ett nätverk, att det krävs betydande kapitalinsatser och specialistkunskap av olika slag och att därmed en samordning via en entreprenör eller ett management blir nödvändig. Engångsföretaget skall vara ett "företag" i den mening som vi tidigare har preciserat. Det skall med andra ord finnas en aktör, ägaren, som har det residuala kontraktet för de tillgångar som konstituerar företaget.

Engångsföretaget skall, som begreppet antyder, vara en *temporär företeelse*. Det skall alltså inte vara något som regelbundet kommer tillbaka med samma mål och samma teamuppsättning eller nätverk. Det skall vara en *unik produkt*, något nyskapat. Produkten finns när projektet är avslutat i ett exemplar, låt vara att den i nästa steg kan mångfaldigas eller i vissa fall spridas i massupplaga med olika tekniker.

Produkten skall *säljas på marknaden*. Att den skall vara unik ger också engångsföretaget *ett drag av spekulation*. Produkten har inte sin avsättning garanterad, någon skall ta en ekonomisk risk. Det betyder att ett byggföretag, i meningen uppförandet av en viss byggnad, i normalfallet inte är ett engångsföretag. Byggnaden har en beställare och slutfinansieringen är garanterad. Bara om byggnaden uppförs på spekulation kan man tala om ett engångsföretag.

Vad innebär det här mera konkret? Ja, i sin mest renodlade form betyder det att i stället för att *ett* företag, kanske ett stort vertikalt integrerat företag, ensamt svarar för produktionen görs den i en tillfällighetsstruktur av många företag, de flesta små och medelstora, sammanvävda ad hoc i ett utvecklingsnätverk med ett enda mål för ögonen – att se till att det man är överens om skall göras också blir gjort. Det är den enda uppgiften. När den är avklarad löses företaget upp. Det är det som berättigar epitetet engångsföretag.

Det finns gott om engångsföretag i denna mening. Engångsföretag är dessutom en snabbt växande företeelse. Det gäller bl a inom underhållningsbranschen. En mycket

stor del, kanske den helt dominerande delen av all underhållningsfilm, alla TV-serier, all teaterproduktion, all musikvideoproduktion etc, produceras idag i engångsföretag.

Syftet här är att med avkastning-risk-modellen till hjälp förklara uppkomsten av engångsföretaget. Produktion av underhållningsfilm får vara åskådningsexemplet.

Storbolagsmodellens tillbakagång

Under lång tid, från 1920-talet och fram till 1950-talet, dominerades filmproduktionen i Hollywood av de stora filmbolagen. MGM, Warner Bros., Columbia och andra var i praktiken inte något annat än stora, vertikalt integrerade filmfabriker. All film gjordes av anställda i filmbolagen, till och med manusförfattarna var i många fall anställda. Och förutom producenterna och den administrativa personalen, var ofta också regissörerna, skådespelarna, kameramännen, kostymmakarna, belysningsteknikerna och alla andra som krävdes för att producera en film antingen formellt anställda eller med kontrakt bundna till filmbolaget. Till och med distributionen av filmen skedde till stor del inom företaget. Merparten av alla biografer i USA ägdes fram till slutet av 1940-talet av filmbolagen. Eller som den här utvecklingen har sammanfattats i den mycket uppmärksammade Inc. Magazine-artikeln, *Why Every Business Will Be Like Show Business*: "Up to the 1950s, in fact, there were few better examples of vertically integrated, mass-production industries in the world than filmed entertainment. Far from attracting customers on the basis of product uniqueness, the studios – like their counterparts in autos or steel – sold their products by the foot, churning out ... cinematic entertainment through the movie houses they exclusively controlled" (Kotkin & Friedman, 1995).

Det är ingen överdrift att säga att denna produktionsmodell var mycket framgångsrik. Hollywood dominerade världens filmproduktion under dessa decennier.

Steg för steg bröts hegemonin. TV-mediets framväxt under 1950- och 60-talen var den viktigaste orsaken. Att andra än Hollywood kunde göra kommersiellt framgångsrik film blev också en faktor. Filmer från Europa, särskilt franska och italienska filmer, blev under 1950- och 60-talen många gånger både konstnärligt, tekniskt och ekonomiskt mer framgångsrika än Hollywoodproduktionerna.

För att göra en flera decennier lång nedgångshistoria kort kan man säga att idag, i början av 2000-talet, tycks omdömet vara att de stora filmbolagen i Hollywood är marginaliserade. De svarar för en allt mindre del av filmproduktionen. 1960 gjordes 72 procent av all film i Hollywood av de stora filmbolagen, 1990 hade den andelen sjunkit till 36 procent. I början av 2000-talet är den siffran än lägre. De har, av naturliga skäl, väsentligt färre anställda. Och viktigast, de har förlorat sin ledande roll i filmproduktionen. Eller som det uttrycks i en New York Times-artikel: "Today, some entrepreneurs at the independent firms regard mainline studios as technologically backward, artistically tone-deaf and poorly managed. Worst of all...the studios have allowed their historic brands and images to wither". (*New York Times*, 23 maj, 1999.)

Den ledande rollen som filmmakare i Hollywood har övertagits av *independents*, alltså enskilda personer eller grupper av personer som fristående från de stora filmbolagen gör film, nästan alltid i engångsföretag. Steven Spielberg kan vara det konkreta

exemplet. Det betyder att när en idé om en film formulerats, finansieringen är ordnad och processen kan börja bildas ett bolag, skraddarsytt för filmen, kanske med samma namn. Bolaget engagerar, ibland genom tillfällig anställning, för det mesta genom kontrakt, de personer och företag som tillsammans skall producera filmen, allt från regissörer till specialeffektleverantörer. När filmen är färdig likvideras bolaget.

Det är den här utvecklingen mot filmskapande i engångsföretag som steg för steg har ändrat strukturen i underhållningsbranschen i södra Kalifornien. Under en femtonårsperiod räknat från 1980 och framåt hade antalet frilansare i sektorn ökat med mer än tre gånger. Det fanns i mitten av 1990-talet i Los Angeles-området 95 000 personer som arbetade med underhållning på frilansbasis eller var anställda i företag med mindre än 10 anställda. Vid samma tid fanns det i hela Kalifornien endast 19 företag i underhållningsbranschen med över 1 000 anställda. Eftersom vi vet att det sammantaget var åtminstone 300 000 personer som arbetade med underhållning i södra Kalifornien vid denna tid, varav således ungefär en tredjedel i soloföretag eller mycket små företag, framträder bilden av en bransch som numera är dominerad av små, mindre och medelstora företag.

Det är två frågor som vi skall försöka besvara med hjälp av avkastning-risk-modellen. Varför har de stora filmbolagen steg för steg överlämnat, frivilligt eller inte, en allt större del av filmproduktionen till independents? Och av vilken anledning produceras en allt större del av dessa filmer, och för den delen även de filmer som filmbolagen själva producerar, i engångsföretag?

Vi tar en fråga i sänder.

Filmbolagens disintegrationsbeslut kan bara ha två förklaringar. Antingen att de själva har funnit ekonomiska skäl att sälja ut eller avveckla viss verksamhet. Eller att de har tvingats till disintegration genom att vissa nyckelmedarbetare har brutit sig loss, alltså "trycka ut"- respektive "vilja ut"-effekten. Det är detsamma som att säga att avkastning-risk måste bedömas både i företagets perspektiv och i de enskilda nyckelpersonernas eller teamens perspektiv.

Vad först gäller bolagen kan man på goda grunder räkna med att det har varit både avkastning och risk som har påverkat besluten. Det är troligt att driftskostnaderna med filmproduktion i studio relativt i engångsföretag har kommit att stiga, inte minst genom att filmproduktionens intermittenta karaktär har gjort att filmerna har måst bära kostnaderna också för de perioder när ingen film gjordes. Den kostnaden försvinner när film görs i ett engångsföretag. (Och det var inte heller hela bilden. I den litteratur som beskriver förhållandena inom 1950- och 60-talens stora filmbolag nämns det inte så sällan att de var toppstyrda, byråkratiska företag med bristande anpassningsförmåga och problem med de fackliga organisationerna. Det ökar också relativkostnaderna.)

Man kan spekulera i att även intäktssidan påverkades negativt. Eftersom filmproduktion är en skapande process kan det finnas nackdelar med att en och samma uppsättning producenter och teknisk personal gör filmerna, låt vara att regissörer och aktörer skiftar. Det är möjligt att bolagen fann att det fanns större sannolikhet för kommersiell framgång om man friare kunde välja bland de nyckelpersoner som skulle arbeta med en viss film. Det sägs att den typen av resonemang blev vanligare under

1960- och 70-talen när Hollywood utsattes för en intensiv konkurrens från utländsk film och tvingades lämna massproduktionstänkandet.

Kan det också ha varit risköverbäganden som styrde bort filmbolagen från det traditionella arbets- och organisationssättet? Det är troligt. Det finns betydande risker förknippade med filmproduktion, framförallt genom att ingen på förhand vet hur en viss film skall gå hem hos publiken. Intäktssidan är osäker. Då blir det särskilt riskfyllt att ha en stor mängd anställda, i synnerhet när dessa under perioder där det inte görs film sätts i ett slags kostsamt stand-by-läge. Sättet att möta en sådan risk är för varje företagsledning att så långt möjligt göra arbetskraften mer flexibel, begränsa antalet fast anställda, arbeta mer med tillfällig arbetskraft och lägga ut så mycket som möjligt på underleverantörer.

Det var så filmbolagen i Hollywood började arbeta redan under 1960-talet och sedan har fortsatt fram till det läge av nästan fullständig utplåning som vissa iakttagare av branschen idag tycker sig kunna skönja (Malone & Laubacher, 1998).¹⁸⁷

Intressant nog är den här beskrivningen av hur filmbolagens disintegration kan tänkas ha gått till under de gångna 20–30 åren också en beskrivning av de krafter som har verkat på snart alla storföretag efter 1990. I början av 1990-talet utsattes, som vi konstaterat, företagen i alla OECD-länder för en vinstchock. Lönsamheten och avkastningen sjönk dramatiskt under några år och företagen inledde en period av anpassning som är påfallande lik den som filmbolagen då redan hade arbetat med i decennier. Det Charles Handy skrev om "treklöverorganisationen" i slutet av 1980-talet och som har passerat så bra in på 1990-talets utveckling, kunde ha skrivits för 30 år sedan av den som då hade studerat de krafter som verkade på filmbolagen.

"Trycka-ut"-krafter har således av allt att döma verkat. Det har funnits ekonomiska skäl för filmbolagen att disintegrera. Kan den andra sidans, nyckelpersonernas och specialistteamens, överbäganden också ha påverkat utvecklingen mot de stora filmbolagens uppsplittring? Med andra ord, har också "vilja-ut"-effekten verkat?

Det är högst sannolikt. I själva verket är det troligt att den kraften har varit minst lika avgörande som filmbolagens egna disinvesteringar av det enkla skälet att framgångsrik filmproduktion i så hög grad är beroende av viss nyckelkompetens, bra manusförfattare, duktiga skådespelare, nytänkande regissörer, skickliga hantverkare etc. Att tjäna ännu mera pengar på sin egen kompetens blir en kraft som driver dessa personer – och det gäller i synnerhet de verkligt skickliga och erfarna – att "vilja ut". De höga tillgängliga kvasiräntorna blir samtidigt en kraft som driver filmbolaget att bejaka den utvecklingen.¹⁸⁸

En miljö för skapande verksamhet

Vad krävs av en kommersiell miljö för skapande verksamhet? Ja, låt oss börja med att försöka precisera vad som fordras för att ett filmprojekt skall förverkligas genom ett engångsföretag.

Det måste finnas ett antal delmarknader där det som krävs för att göra en film finns att tillgå. Det första som måste ordnas är finansieringen. Det är sannolikt att utan de moderna *finansmarknaderna* skulle ett engångsföretag för filmproduktion inte ha

kunnat finansieras. Framförallt riskkapitalet, för stora filmer kan det röra sig om flera hundra miljoner kronor, hade knappast kunnat skaffas fram så som finansmarknaderna såg ut före 1980. Det är möjligt idag, inte minst i USA med sin väl utvecklade, specialiserade riskkapitalmarknad.

Har den växande andelen filmer producerade i engångsföretag höjt risken i filmproduktionen? Ja, det är sannolikt om jämförelsen görs mot att samma filmer skulle ha producerats i ett tänkt stort filmbolag. Det senare skulle ju ha inneburit att den specifika risken diversifierades ner, i varje fall om vi antar att filmerna var gjorda oberoende av varandra och för olika målgrupper. Det som förklarar att denna ökade risk inte har blivit en hämsko för engångsföretagen är att riskdiversifieringen i allt väsentligt i dag sker på kapitalmarknaden. De moderna finansmarknaderna ser till att riskerna sprids. Det är visserligen så att i många fall kräver finansiärerna betydande egeninsatser av riskkapital från producenter, regissörer och andra nyckelpersoner, men det blir inga prohibitiva hinder, i synnerhet inte eftersom dessa personer många gånger har varit ekonomiskt framgångsrika med tidigare produktioner.

Det andra som fordras är marknader för *den administrativa kompetensen* – och viktigast av allt för att projektet skall kunna förverkligas är producenten. Banker och andra finansiärer kräver – utöver de kalkyler och konkreta planer som måste finnas – att producenten är rätt person. Han eller hon måste framförallt ha rykte om sig att klara ett filmprojekt.

Och sedan kan man bygga på listan. Det måste finnas marknader för *den konstnärliga kompetensen*, regissörer och skådespelare. Den marknaden har i alla tider funnits i Hollywood, också under filmbolagens storhetstid före 1960. Däremot är en bred, differentierad marknad för *de hantverkare och specialister* som filmproduktion kräver en förhållandevis ny företeelse. Det brukar sägas att ett större filmprojekt i ett engångsföretag i Hollywood idag engagerar 30–50 leverantörer.

Det praktiska tillvägagångssättet är med all säkerhet att ett antal av nyckelpersonerna, särskilt producenten och regissören, i det första steget plockar ihop det team och nätverk av företag som man idealt skulle vilja arbeta tillsammans med. I det andra steget undersöker man om det går att förverkliga – och den processen går tydligen mycket snabbt i den miljö som har skapats i södra Kalifornien. "We decide to make a film on Friday, and we have a team on Monday" som någon uttryckte det.

Även om det är en tillspetsad formulering, understryker den en sak, *den geografiska närheten är väsentlig*. De personer och företag som vill delta i ett engångsföretag måste finnas på plats när det "bränner till", när projektets praktiska planering kommer i gång. Det förklarar antagligen varför engångsföretag och ett kluster av frilansare och små och mindre företag i TV- och filmbranschen följs åt. Transaktionskostnaderna kan hållas låga.

Ytterligare en iakttagelse kan göras när vi beskriver modern filmproduktion i engångsföretag. Ord och uttryck som ofta återkommer när man i litteraturen läser om vilka krav som ställs på de personer och företag som skall ingå i nätverket av specialister, är av typen: "han har en oöverträffad hantverksskicklighet", "den bästa som man kan få tag i" etc. Det understryker att det vi talar om är personer som inom sitt speciella gebit har lång erfarenhet. Det visar sig också att dessa personer i många fall, ja

nästan undantagslöst, har fått sin utbildning och praktiska skolning när de var anställda i något av de stora filmbolagen (Kotkin & Friedman, 1995). De har med andra ord brutit sig loss från det stora företaget.

Den bild som framträder är tydlig. Här finns inom ett relativt begränsat område i södra Kalifornien den kritiska massa av kunskap och erfarenheter om filmskapande som är nödvändig för att förverkliga ett spelfilmprojekt. Transaktionskostnaderna kan hållas låga genom det breda utbudet, den geografiska närheten och att "alla känner alla" inom respektive delmarknader. Här finns också det kunniga riskkapitalet och den företagsledningsprofessionalism som filmproduktion kräver. Det är, kort sagt, svårt att tänka sig att det idag finns någon effektivare form för att producera underhållningsfilm än i ett engångsföretag i Hollywood. Det konkretiserar vad vi tidigare sagt om kluster.

Det betyder inte att Hollywood kommer att producera all spelfilm. Det kommer att ekonomiskt framgångsrikt kunna göras film på en mängd andra platser i världen om dessa uppfyller de krav som avkastning-risk-modellen stipulerar. Driftskostnaderna måste kunna hållas låga relativt sett.¹⁸⁹ Den erforderliga specialistkompetensen måste finnas tillgänglig på ett sådant sätt att transaktionskostnaderna kan hållas nere. Det måste finnas en riskkapitalmarknad som har erforderlig kunskap om filmproduktion och som är tillräckligt stor för att kunna svälja de stora finansieringsbehoven. Och det måste finnas managementkunskap inom filmskapande. I USA har New York och Florida utvecklat liknande kluster av frilansare och specialistföretag inom underhållningsbranschen som finns i Los Angeles-området. Det betyder i praktiken att en stor del, och sannolikt växande del, av amerikansk film, inte minst film för TV, produceras i New York-området och på andra platser på USAs östkust.

Den intressanta fråga som återstår att kommentera är om det som kännetecknat Hollywood under senare decennier är en allmängiltig utveckling. Alltså, kan vi räkna med att produktionen också i andra branscher i växande utsträckning kommer att ske i engångsföretag och i miljöer som med alla sina frilansare och småföretag får drag av den perfekta marknaden? Det finns personer som tror det, bl a Joel Kotkin och David Friedman. Det var den utvecklingen de syftade på med titeln för sin artikel *Why Every Business Will Be Like Show Business*.

Det påståendet är inte helt övertygande.

Produktion som inte lämpar sig för engångsföretag

Det är uppenbart att det finns företag som av ekonomiska skäl måste bedrivas permanent. Det gäller all produktion där ett skraddarsytt realkapital används och där det så gott som undantagslöst finns betydande skalekonomiska fördelar. Det blir, allt annat lika, oekonomiskt att låta realkapitalet stå outnyttjat. Av samma skäl måste kapitaltunga verksamheter med stora ställ- och uppstartningskostnader bedrivas löpande för att det skall vara ekonomiskt försvarbart.

Dessa båda kännetecken har så gott som all tillverkning, från biltillverkning till processindustrier av olika slag. Det är svårt att föreställa sig ett tillverkande företag som inte tjänar pengar på att bedriva sin verksamhet under så många timmar som möjligt

per dygn. Att marknadens efterfrågan på produkten, personalens arbetstider, underhållsbehov, myndighetsregleringar och annat sätter gränser för hur länge produktionen kan fortgå är en helt annan sak.

Tänker man efter finns samma behov i många servicenäringar där stort realkapital arbetar – det gäller allt från bank och försäkring till McDonald's-restauranger.

För andra verksamheter kan det vara förknippat med risk att inte alltid "sitta i marknaden". Det går fort och under den tid man avbryter produktionen kan väsentliga händelser inträffa som påverkar risken i verksamheten. Trading i valutor och andra instrument på de finansiella marknaderna kan vara ett exempel (även om aktörerna på de finansiella marknaderna har utvecklat tekniker för att gardera sig mot risker i öppna positioner under de perioder man inte arbetar på marknaden. Å andra sidan är dessa försäkringar inga gratisprodukter). Den generella iakttagelsen är att alla verksamheter där kontinuerligt lärande är en förutsättning för att göra goda affärer kan kräva en löpande produktion.

Till dessa ekonomiskt tvingande orsaker till en mer eller mindre permanent produktion kan också läggas andra. Produktion som har med djur och natur att göra ställer ofta krav på en löpande verksamhet. En transport av färskvaror kan inte vänta, (i varje fall kan den inte vänta utan att det kostar något. En frystransport är dyrare än en traditionell transport). En mjölkbonde måste mjölka sin besättning åtminstone två gånger per dygn etc.

Vad är det då för produktion som lämpar sig för engångsföretag? Ja, en stor del av det som har med *bygga nytt* och *skapa* att göra, kommer antagligen i högre grad än idag att bedrivas i engångsföretag. Och en växande del av den högt utvecklade kompetensen och det djupa specialistkunnandet i dagens västekonomier används just för att bygga nytt och skapa. De hetaste ekonomiska sektorerna – bioteknik och verksamheter som har med data- och telekom att göra – är i praktiken inget annat än företag som i ett alltmer hektiskt tempo "bygger nytt". Och om vi till dessa sektorer lägger de redan stora och snabbt växande underhållnings- och mediabranscherna som definitionsmässigt baseras på kreativitet samt all annan genuint entreprenöriell verksamhet, ja då blir det inte osannolikt att en dominerande del av det framtida förädlingsvärdet i OECD-länderna kommer att produceras i engångsföretag. Titeln på Kotkins och Friedmans artikel kanske i stället borde ha varit "Why All *Creative Business* Will Be Like Show Business"

Låt oss ta ett exempel.

Forskningsbolag

En mycket snabbt växande företeelse i USA men också i Sverige, Storbritannien och andra OECD-länder är de s k forskningsbolagen. Det är en kategori små och medelstora företag som skulle kunna kallas specialister på systematiserat nyskapande, ett "discovery company".¹⁹⁰ Kort sagt är det företag som i de flesta fall utvecklar forskningsintensiva produkter i pre-marknadsfasen i samarbete med ett större företag. Samarbetsformerna varierar. I de flesta fall betalar partnern någon form av inträdesbiljett, deltar i finansieringen av forskningsarbetet (ofta finns s k "milestone pay-

ments”) och betalar royalty för en produkt som når marknaden. I några fall sker det mer utpräglat på spekulation från forskningsbolagets sida, inte med syfte att kommersialisera produkten i egen regi utan att mot en engångsbetalning och en löpande royalty sälja produkten till den som är beredd att betala bäst och bedöms ha bäst förutsättningar att lyckas med att slutföra utvecklingen och med en lansering på marknaden.

Merparten av alla forskningsbolag arbetar i idag inom bioteknik och läkemedel. Active Biotech, Karo Bio, Maxim och Medivir är kanske de mest kända svenska exemplen. Det är måttligt stora företag. Karo Bio hade exempelvis i början av 2003 124 anställda varav mer än tre fjärdedelar arbetade med forskningsverksamhet. Företaget bedriver verksamhet både i Sverige och USA. Maxim, vars mest kända produkt har sitt ursprung i svensk forskning, har till och med sitt huvudkontor i San Diego, USA. Forskningsbolagen inom läkemedelsindustrin bedriver normalt sin utvecklingsverksamhet i tidiga faser, oftast licensieras produkterna ut före fas III (som är den sista, mest kostnadskrävande kliniska fasen i utvecklingen av ett läkemedel).

Vi kan konstatera att de stora läkemedelsbolagen på marknaden köper vissa resurser för sin FoU-verksamhet, resurser som tidigare regelmässigt var en del av kärnkompetensen ”in-house”.¹⁹¹ Hur kan den förändringen i synsätt förklaras? Ja, delvis hänger det ganska säkert samman med avregleringen och den nya informationsteknologin som vidgat marknaderna och sänkt transaktionskostnaderna. Det i sin tur gör, allt annat lika, att den företagsekonomiska kalkylen för ett disintegrationsbeslut blir mer attraktiv. Men bortom detta allmänna konstaterande måste det finnas mera specifika skäl till varför vissa stora företag att döma av tillgänglig statistik disintegrerar sin FoU i snabbt ökande takt.

Ett skäl kan vara att man vill reducera kostnaderna för sin forskning. Ett annat att man vill sprida riskerna. Den bredare och vitalare riskkapitalmarknaden har gjort det möjligt för små forskningsbolag att själva bekosta delar av sin FoU-verksamhet. Även om det stora läkemedelsföretaget medverkar i projektet på olika sätt, för det mesta även finansiellt, blir den praktiska konsekvensen riskdelning, (”Trycka ut”-krafter).

Ett andra skäl kan vara att den kompetens som krävs på ett visst område helt enkelt inte finns inom företaget eller kan köpas in genom anställning av det skäl som vi just antydde. Eller också finns dessa nyckelmedarbetare och team i företaget men vill bryta sig loss för att komma åt en större del av den kvasiränta som de anser sig bidra med, (”Vilja ut”-krafter).

Ett tredje skäl kan vara att det skulle ta så lång tid att i den egna organisationen bygga upp de team och andra resurser som skulle krävas att det är tidsmässigt och därmed riskmässigt en bättre lösning att köpa dessa resurser av ett forskningsbolag. Och det finns säkerligen även andra orsaker.

Forskningsbolag i denna mening är ingenting annat än engångsföretagande. Kärnkompetensen ligger i förmågan att projektvis administrera avancerad FoU-verksamhet inklusive de team av hög egen specialistkompetens på olika områden och externa resurser och göra det med en tydlig kommersiellt-ekonomisk målsättning. Varje projekt har engångsföretagets kännetecken. Det är stort, kapitalkrävande och kräver hög managementkompetens, det handlar om nyskapande för mark-

naden och det bedrivs, åtminstone till viss del, på spekulation. Det som skiljer filmskapande à la Hollywood från kommersiellt inriktat FoU-arbete i forskningsbolag för t ex läkemedelsindustrin är egentligen väldigt lite.

En sak måste tilläggas. Det är inte en självklarhet att forskningsbolagen som organisationsmodell kommer att visa sig uthålligt framgångsrik. Det brukar sägas att det erfarenhetsmässigt bara är omkring tre av tio läkemedelskandidater i fas II, den fas som de flesta forskningsbolag med en eller några få kandidater engagerar sig i, som blir kommersialiserade läkemedel.¹⁹² Risken för forskningsbolagens ägare är med andra ord mycket hög. Den dag som aktiemarknaden finner att risken är *för* hög kommer forskningsbolagen så som vi känner dem idag att försvinna eftersom basen för finansieringen rycks undan (och därmed, som vi just konstaterade, ett av skälen – riskspredning – till varför läkemedelsbolagen skulle vara intresserade).¹⁹³ Det som organisatoriskt skulle komma i stället måste ganska säkert kännetecknas av reducerad risk, kanske genom att forskningsbolagen uteslutande skulle arbeta med projekt på uppdrag där ”slutfinansieringen” är ordnad redan från start.

Innovatörer driver egentligen engångsföretag

En ytterligare tankeväckande iakttagelse kan vi göra – alla fristående innovatörer, särskilt de som utvecklar ny teknologi, driver också engångsföretag. Det uppfattas inte så eftersom deras mål är att lyckas på marknaden med den nya idén. Det innovatören oftast ser framför sig är ett växande, framgångsrikt företag med honom själv som ägare och ledare. Verkligheten ser emellertid så gott som alltid annorlunda ut. Det finns en tydlig gräns mellan den skapande fasen och den kommersiella. I den övergången förlorar ofta den som drivit projektet initiativet. Det tas över av personer som är mer professionella på att leda företag och som har finansmarknadernas förtroende (vilket genuina innovatörer och kreatörer mycket sällan har). I det här perspektivet blir den innovativa fasen i utvecklingen inget annat än ett engångsföretag. Den har, återigen, engångsföretagets alla karaktäristika. Det är ett större engångsprojekt, det är en unik produkt, det utvecklas för marknaden och det görs på spekulation.

Engångsföretaget är ganska säkert *en* central del i det som kännetecknar morgondagens produktionssystem.

9. Skapandeföretaget och tillväxtföretaget

Edith Penrose har en klar uppfattning om att vi inte kan, eller åtminstone inte bör, bedöma mycket stora och mycket små företag efter samma måttstock. "The differences in the administrative structure of the very small and the very large firms are so great that in many ways it is hard to see that the two species are of the same genus ... we should consider in what sense they can both be called industrial 'firms'." Och hon gör en målande jämförelse. "We cannot define a caterpillar and then use the same definition for a butterfly" (Penrose, 1995).

Den iakttagelsen gjorde Edith Penrose för mer än 40 år sedan. Skillnaden mellan stora och små företag har knappast minskat sedan dess. Däremot kan vi skönja en tyngdpunktsförskjutning mellan de två.

Den hittills förhärskande uppfattningen har varit att det stora företaget, och i synnerhet det globalt orienterade storföretaget á la Chandler, är första bärare av framtiden.¹⁹⁴ Långt efter kommer småföretaget, i mångas ögon under lång tid en andra rangens företeelse. Storföretaget var inte bara överlägset effektivt på produktion. Det var också i storföretaget som de verkligt betydelsefulla nyskapande aktiviteterna försiggick (Lazonick, 1991). Det var där de spännande arbetsuppgifterna och de största möjligheterna för individen fanns. Storföretaget hade, kort sagt, ett överläge. Joseph Schumpeter som tidigt i sin karriär hade betonat det entreprenöriella småföretagets betydelse blev så småningom övertygad om att storföretaget skulle komma att dominera både utveckling och produktion. Det var ett huvudtema i hans *Capitalism, Socialism and Democracy* från 1942. Frågan var om små företag överhuvudtaget hade en plats i ett modernt produktionssystem. Eller som Penrose uttryckte det några år senare: "The competitive disadvantages of small firms are so serious that economists have apparently felt some special explanation of the continued existence of small firms to be required" (Penrose, 1995).

Detta har under lång tid varit den dominerande attityden i samhället i så gott som hela västvärlden, inte minst i det storföretagsorienterade Sverige. Det är först under 1980- och 90-talen som den uppfattningen har börjat krackelera. Det lilla företaget, och särskilt det entreprenöriella småföretaget, har fått en roll som i glans och betydelse inte står storföretaget mycket efter. Den tendensen kommer troligtvis att förstärkas ytterligare. Det stora företaget och det lilla kommer ganska säkert i framtiden i människors ögon att vara på ett annat sätt jämställda. Båda behövs för att tillväxten i samhällsekonomin skall bli god. Båda kommer att kunna erbjuda utmanande ar-

betsuppgifter och god ekonomisk avkastning.

Det följande skall bli ett försök till analys av det lilla företags, småföretags, roll i *Det nya företags* samhälle. Först bara en begreppsprecisering.

Som regel definieras *småföretag* med utgångspunkt från antalet anställda. EU sätter övre gränsen för SME-sektorn vid 250 anställda. För det syfte vi har här kan den gränsen mellan stora företag och små vara acceptabel, i andra sammanhang skulle den vara alltför högt satt.¹⁹⁵ För den fortsatta diskussionen är det också viktigt att skilja mellan ägarmässigt *fristående* småföretag och småföretag ägda av andra företag. Enligt EU gäller att ett småföretag inte får vara ägt av ett annat företag till mer än 25 procent för att kallas oberoende.

Vi skall här använda oss av denna definition och således med småföretag mena små oberoende företag med mindre än 250 anställda.

Manuel Castells har i sin breda, uppmärksammade framställning över nätverkssamhället konstaterat att om industrialismen hade tillväxt i produktionen som en övergripande målsättning så kommer postindustrialismen att vara "... orienterat mot teknisk utveckling ... (och) kunskapsackumulation" (Castells, 1999).

Den distinktionen är inte invändningsfri. Men den sätter fingret på en utvecklingslinje i företagen som knappast kan ifrågasättas, den allt starkare betoningen på kunskap, utveckling och nyskapande, en tyngdpunktsförskjutning från marknaden och produktionen till pre-marknadsfasen och innovationen. I ekonomiska termer kan den förskjutningen uttryckas som att en växande andel av företags förädlingsvärde kommer att härröra från den nyskapande verksamheten. Eller uttryckt i andra termer, det kommer att bli allt svårare att tjäna pengar på att bara producera varor och tjänster (såvida man inte har så långa serier att ingen annan kan producera billigare eller ett lokalt monopol). Det kommer till och med att bli allt svårare att få marknads-mässig avkastning på finansiell verksamhet och på handel med värdepapper och valutor, kort sagt att tjäna pengar på pengar, en av den Chandlerska erans mest framgångsrika affärsidéer. För i framtiden gäller att "... the only – at least the main – producers of wealth are information and knowledge" som Peter Drucker uttrycker det (Drucker, 1993). Det han egentligen syftar på är värdeskapande genom nyutveckling.

Arbete med utveckling och nyskapande kommer i ökad utsträckning att vara det lilla företags domän i arbetsdelningen med storföretaget.¹⁹⁶ Inte i den meningen att storföretaget kommer att helt sluta med sin egen utvecklingsverksamhet. Och storföretaget kommer liksom hittills troligtvis att svara för den helt dominerande delen av det riskkapital som satsas på nyutveckling. Storföretaget kommer lika säkert att ha ledningsansvaret för merparten av all utvecklingsverksamhet. Men effektuerandet av denna utveckling kommer inte att ske i storföretagen i den omfattning som har gällt.

Stora företag kommer, om avkastning-risk-modellen ger en korrekt bild av den sannolika utvecklingen, att i ökad utsträckning genomföra sin utvecklingsverksamhet i samarbete med ägarmässigt fristående, specialiserade utvecklingsbolag och små tillväxtföretag, det gäller i synnerhet det mer radikala nytänkandet. Det innebär att utvecklingsnätverket som ett engångsföretag sätts ihop av ett stort antal personer och företag, en skraddarsydd mix av kompetens från beställarföretaget, kanske från andra

storföretag, från universitet och säkert från en mängd SMEs. Och även om utvecklingen till viss del bedrivs med egna anställda kommer dessa resurser allt oftare att kompletteras med kompetens köpt på marknaden från en kader av mer eller mindre specialiserade, måttligt stora kunskapsföretag. Forskningsbolagen inom bioteknik och läkemedel är konkreta exempel.

I det här perspektivet finns också kopplingen till nyskapande i små företag. Den genuint innovativa fasen i ett litet företag är, som vi just har diskuterat, ingenting annat än ett engångsföretag, låt vara att innovatörens framtidsdrömmar ser annorlunda ut. Med det synsättet blir det också lättare att förstå en del av de strukturella fenomen som kännetecknar vissa högteknologiska branscher, inte minst telekom. De stora aktörerna köper, till vad som kan tyckas vara obefogat höga priser, upp små företag med intressanta produktinnovationer eller ett nytt marknadskoncept. Microsofts köp av svenska SendIT våren 1999, priset var 1,2 miljarder kronor, kan vara ett exempel.¹⁹⁷ Det gör de för att utan tidsfördröjning komma åt en unik kompetens. En egen utveckling hade varit alternativet. Men det kanske inte ens hade varit ett alternativ om innovationen ligger tillräckligt långt vid sidan av företagets huvudfåra i teknologi, kompetens och kultur.

Den empiriska forskningen visar i själva verket att stora, marknadsdominerande företag, och särskilt stora företag i branscher där en helt ny, radikalt annorlunda teknologi – ofta enklare, billigare, smartare – tar över marknaden, egentligen bara har två handlingsalternativ. Antingen *måste* man bedriva den egna utvecklingsverksamheten i en avskild, mindre organisation för att överleva, åtminstone för att behålla en dominerande position på marknaden. Eller också förvärvar man ett (eller flera) mindre bolag med fokus på en intressant "disruptive technology" för marknaden och låter det företaget i egen takt och med egen management bygga upp sin marknad (Christensen, 1997). Att IBM lyckades etablera sig på PC-marknaden tillskrivs att man etablerade en helt ny organisation med egen regelbok (t ex vad gäller friheten att köpa komponenter på marknaden) och fri från inblandning från den stordatordominerade kulturen i moderbolaget.¹⁹⁸ Vissa företag, bl a Johnson & Johnson, köper konsekvent upp små "disruptive technology"-företag, alltså företag med djärva teknologier och marknadskoncept, och låter dem utvecklas utan inblandning från moderbolaget. Strategin, eller snarare förhoppningen, är att i den portföljen av småföretag döljs framtida marknadsvinnare.¹⁹⁹

Det förefaller inte vara ogrundat om vi antar att utvecklingen mot en allt större betydelse för "disruptive technologies" kommer att tvinga fram alltmer av disintegration av stora, marknadsdominerande företag.

Det vi kan skönja när det gäller utveckling är en SME-sektor med två kategorier företag.

Den första kategorin är företag som producerar och säljer "nyskapande", vi skall kalla dem *skapandeföretag*. Vill man uttrycka sig mera precist kan man säga att dessa företag inom en viss nisch producerar "utveckling", i vissa fall avancerad forskning. Det innebär att slutprodukten är partiellt utvecklade produkter som kan säljas till andra, större företag. Den andra kategorin är *tillväxtföretag*.

Skapandeföretag

Att det bildas skapandeföretag styrs både av "vilja-ut"- och "trycka-ut"-krafter. Det är symptomatiskt att ett av de skäl som nämns för att de små forskningsbolagen inom läkemedelsbranschen har fått en så stark ställning är att de har lätt att erbjuda sina medarbetare deläggande och ekonomiskt attraktiva optionsprogram. Och dessutom erbjuder de sina anställda "... stor frihet, bra utrustning och korta beslutsvägar. Som forskare får de helt enkelt dubbelt så mycket gjort. Det gör oss attraktiva." (VD Medivir).

Nyckeltillgångarna i dessa företag är givetvis en viss specifik kompetens. Det kan i ett forskningsbolag vara ett team av akademiker och andra specialister på ett visst område. Det kan i ett mediaföretag som naturfilmproducenten Scandinature (Norling, 1997), vara en liten grupp fast anställda som har förmåga att kreera och administrera fram en ständig ström av nyskapade, och kanske nyskapande, produkter för en kräsen, ofta internationell marknad.

Utöver kompetens har ett skapandeföretag också ett antal andra nyckeltillgångar. En nyckeltillgång, ofrånkomlig för att lyckas, är ett eller flera samarbetsavtal med en uppdragsgivare. Det förekommer visserligen att skapandeföretag driver utvecklingsprojekt på spekulation. Men det är undantag. Regeln för exempelvis ett forskningsbolag är, som vi har beskrivit, att det finns ett utvecklingsavtal med ett stort läkemedelsföretag. Och finns det inte ett sådant avtal görs stora ansträngningar att kunna åstadkomma det. Att läsa i affärspressen, som vi då och då gör, att ett visst forskningsbolag försöker hitta en partner för det fortsatta arbetet med ett visst preparat är inte förvånande. Det är i princip samma process som när tillväxtföretag försöker hitta finansiering på riskkapitalmarknaden.

Riskkapitalet är för övrigt den näst viktigaste nyckeltillgången på marknaden för ett skapandeföretag. Eller i varje fall en finansiär som garanterar att kostnaderna täcks fram till dess att projektet är utvecklat så långt att det kan tas om hand av en marknadsaktör i branschen.

Är oberoende skapandeföretag en företeelse som vi kommer att få se leva vidare? Kan man ekonomiskt framgångsrikt och uthålligt producera nyutveckling och nyskapande i specialiserade företag, alltså i företag som inte äger och driver verksamheter längre ner i förädlingskedjan? Svaret är inte självklart.

Å ena sidan finns det argument som talar för att dessa företag kan vara ett uttryck för trögheter eller imperfektioner på marknaden. Det är exempelvis tänkbart, som vi varit inne på, att riskkapitalmarknaden, ungefär som på IT-området, missbedömde graden av risk i skapandeföretagen och alltför generöst finansierade dessa företag, särskilt under 1990-talets andra hälft. Det har också sagts att det faktum att vi har fått en snabb tillväxt av forskningsbolag på läkemedelsområdet mera har att göra med att de stora läkemedelsföretagen låg efter i utvecklingen på vissa områden, inte minst inom bioteknik, än med effektivitets- och risköverbälganden. Det finns även en tendens att vissa forskningsbolag försöker närma sig marknaden i meningen att man engagerar sig också i senare förädlingsled, i sista hand producerar egenutvecklade produkter för marknaden.²⁰⁰ Det skulle kunna ses som ett handfast uttryck för att ett obe-

roende forskningsbolag inte är ekonomiskt livskraftigt.

Å andra sidan finns disintegrationskrafterna hos de stora företagen. Att ett team av specialister bryter sig loss från en större organisation för att exempelvis starta eget är som vi vet möjligt att förklara som ett ekonomiskt rationellt beteende. Till det kommer "trycka ut"-krafter. Riskdelning är en sådan kraft. En säker kompetensförsörjning är en annan.

Företagen måste anpassa sig till att utveckling i alla former har sina särskilda krav och karaktäristika vad gäller organisation, management, ersättningsmodeller och företagskultur, krav som av allt att döma blir allt svårare att tillgodose inom ramen för en stor produktionsorienterad organisation. Det gäller i synnerhet det mer djupgående och nyskapande utvecklingsarbetet, det som Christensen kallar utveckling av "disruptive technologies". Eller det som på mjukvaruområdet skulle kunna exemplifieras med "independent"-filmskapande à la Hollywood.

Den mest grundläggande förutsättningen, ja själva basen för att det överhuvudtaget existerar skapandeföretag, är, som vi just antytt, att det finns ett eller flera företag (eller en institution, t ex en myndighet) som är stort nog att kommersiellt eller på annat sätt ta hand om och betala för det som skapats. Och ett sådant företag måste tycka att det finns ekonomiska skäl att köpa en del av sin utveckling på marknaden.

Därtill måste det i de allra flesta fall finnas en riskkapitalmarknad som är tillräckligt stor och tillräckligt kompetent för att vilja medverka i finansieringen. Kraven på specialiserad kompetens i riskkapitalbolagen är stora av det enkla skälet att utan detta kunnande blir risken för stor för. Det är detsamma som att säga att utan en specialiserad riskkapitalmarknad kommer vi sannolikt inte att få se några fristående skapandebolag, i varje fall inte alls i den omfattning som en väl fungerande riskkapitalmarknad, allt annat lika, kan medverka till.

Tillväxtföretag

Den andra kategorin av småföretag med en tonvikt på utveckling är de små, ägar-mässigt fristående *tillväxtföretagen*. Det är företag med en egen produkt eller ett eget tjänstekoncept som vill eller av ekonomiska skäl är tvingade att växa i meningen att öka volymen av sålda produkter eller tjänster. På ett tidigt stadium i sin utveckling, i pre-marknadsfasen, är dessa företag genuint nyskapande i någon mening. Många av tillväxtföretagen är grundade på en teknisk innovation. Det är för övrigt i kategorin små teknologibaserade tillväxtföretag som de stora företagen kan finna – och i nästa steg köpa upp – kompletterande teknologier eller produkter. Andra utvecklar och exploaterar tjänstekoncept, också inom traditionella områden som vård, hälsa och omsorg.

Den här definitionen av tillväxtföretag syftar till att innefatta inte bara faktiskt snabbväxande företag (som de som finns på *Svenska Dagbladets* årliga sammanställningar av svenska tillväxtföretag²⁰¹) utan också potentiellt snabbväxande företag och samtidigt exkludera traditionella, långsamväxande småföretag. En avgörande faktor är då att tillväxtföretaget *vill* växa. Den empiriska forskningen visar entydigt att flertalet småföretag inte önskar växa utöver en nivå som i ett överskådligt tidsperspektiv

medger ekonomisk överlevnad. Dessa företag är således inte tillväxtföretag enligt definitionen.

Forskningen visar för övrigt också att det finns ett positivt samband mellan genuint entreprenörskap och viljan att växa. En person som är entreprenör och som lyckas har som ett av sina tydliga karaktärsdrag viljan att verksamheten skall expandera.²⁰² Det finns med andra ord en koppling mellan mängden tillväxtföretag och mängden entreprenörer i ett samhälle.

Nyckeltillgångarna i ett tillväxtföretag är definitionsmässigt idéplattformen, en teknologi eller ett koncept, och de team eller enskilda personer som förstår, underhåller och vidareutvecklar idéplattformen. Det kan konkret vara en patentskyddad substans i ett bioteknikföretag och de team i företaget som arbetar med substansen och dess vidareutveckling. Eller ett affärskoncept i detaljistledet som under ett antal år har bevisat sin kommersiella potential så att det nu kan mångfaldigas i egen regi eller genom franchising.

Nyckeltillgången som tillväxtföretaget ofta saknar men normalt *måste* ha tillgång till är riskkapital. Det gäller i synnerhet för de företag som bedriver utveckling av ny teknologi. Även en till synes enkel hårdvaruprodukt är mycket kostsam att ta fram till ett sådant skick att den kan säljas på marknaden till ett företagsekonomiskt försvarbart pris. Det är mera regel än undantag att utveckling i denna mening kostar flera tiotals miljoner kronor och sträcker sig över många år, dessutom i en pre-marknadsfas där inga intäkter per definition ännu skapats. Utan att det erforderliga riskkapitalet kan dras in från marknaden kommer produkten med all säkerhet inte att färdigutvecklas. Tillväxtföretagen är på så sätt än mera beroende av tillgången till riskkapital än skapandeföretagen. De senare har trots allt i normalfallet en eller flera uppdragsgivare som direkt eller indirekt kan medverka i finansieringen.

Nyckeltillgångarna i ett skapandeföretag och ett tillväxtföretag är ändå i princip desamma – idéplattformen och de specialiserade teamen i företaget respektive de kontrakt (eller utsikterna till kontrakt) som gör att det riskkapital som behövs kommer fram. Det finns emellertid en grundläggande skillnad. Tillväxtföretaget vill få ut sin produkt på marknaden för att med full kontroll över det residuala kontraktet exploatera dess potential. Så är det inte för skapandeföretaget. Det utvecklar i det ideala fallet sin produkt fram till ett stadium där äganderätten överförs till en annan, större organisation som i sin tur tar ansvaret för hur produkten förs ut på marknaden eller på annat sätt tas om hand. Det förklarar också varför en nyckeltillgång för skapandeföretaget är hur de kontraktsmässiga relationerna till dessa mottagarparter ser ut.

Det finns av allt att döma en nära koppling mellan antalet skapande- och tillväxtföretag i ett samhälle och makroekonomisk tillväxt, det har vi konstaterat i ett tidigare kapitel. Denna insikt om skapande- och tillväxtföretagens samhällsekonomiska betydelse blir politiska utmaningar. Hur skall ett samhälle kunna försäkra sig om att den här delen av SME-sektorn är vital och snabbt tillväxande? Detta är frågor som vi utförligt skall återkomma till i uppföljningsboken, *Det nya företagens samhälle*.

DEL IV

STORA OCH SMÅ FÖRETAG I NYA FORMER AV SAMVERKAN

*"Size is a smart strategy, if it is a given that you are a
dinosaur."*²⁰³

PHILIP EVANS & THOMAS WUSTER

10. Nätverksföretaget

Disintegrationens krafter lämnar naturligt nog inte företagens och marknadens struktur oförändrad. Det sker en påverkan på två sätt. Dels genom att disintegrationens konsekvenser blir mycket djupgående för de redan existerande företagens sätt att arbeta och organisera sig och för företagsstrukturen, det är det vi egentligen hittills mest diskuterat. Dels genom att det skapas möjligheter att utveckla och producera för marknaden på nya sätt. De följande fyra kapitlen kommer att behandla och belysa dessa konsekvenser i sina båda dimensioner.

Det första kapitlet behandlar en ny typ av storföretag, nätverksföretaget. Det gamla storföretagets arketyper hade som strategi att vertikalt integrera. Det nya storföretagets arketyper, nätverksföretaget, har ofta som strategi att göra så lite som möjligt i egen regi, själva motsatsen till integration, och i stället bygga marknadsrelationer. Målet är ett dynamiskt nätverk som "producerar" de produkter eller tjänster som marknaden vill ha. Man kan säga att medan det gamla storföretaget hade fokus på företaget har det nya storföretaget fokus på nätverket.

Det är lätt att hitta exempel på nätverksföretag, bl a eftersom de ofta är iögonfallande framgångsrika på marknaden. IKEA, EF Education och Skandia AFS (Assurance & Finance Services) är tre svenska nätverksföretag. Dell, eBay och Weight Watchers är tre amerikanska nätverksföretag. De sex är exempel på *Det nya företaget* i storföretagstappning. De är som sådana föregångare. Det är betecknande att Richard Normann talar om samverkanspionjärer.²⁰⁴

Vi skall börja med att precisera begreppet nätverksföretag. Nätverksföretaget så som vi här kommer att använda begreppet har ett antal distinkta karaktäristika.²⁰⁵

Vad kännetecknar ett nätverksföretag?

Det viktigaste kännetecknet är att i nätverksföretaget är det andra typer av nyckeltillgångar som är väsentliga för tillväxten än dem som vi kan förknippa med ett produktföretag eller ett kompetensföretag. Det är inte teknologin i meningen metoden att "göra" en produkt – eller ett antal team med förmågan att *utveckla* teknologin – som är avgörande tillgångar när det gäller tillväxten hos ett nätverksföretag. Det är inte heller kompetens i meningen professionell expertis som säljs till kunderna. Det är i stället processen, eller om man så vill nätverkskonfigurationen, som är den verkliga nyckeltillgången. Nätverksföretaget är i den meningen ett produktionsföretag, nära släkt med t ex en EMS-tillverkare som Flextronics eller ett skogsindustriföretag

som SCA. Skillnaden ligger i att det klassiska produktionsföretaget är det skalekonomin som styr det mesta.

Nätverksföretagets nyckeltillgångar är de team eller enskilda personer som driver nätverket. Och framförallt de team och personer som förstår, underhåller och utvecklar processen. För många nätverksföretag är också kunden i sig en nyckeltillgång. De använder kunderna aktivt som medspelare i "produktionen" på det sätt som vi tidigare har diskuterat.

Eller för att se på saken från ett annat perspektiv. Alla nätverksföretag utnyttjar på ett aktivt sätt marknaden för att ta fram det som skall levereras till slutkunden. Förmågan att göra det bättre än någon av konkurrenterna är den verkliga nyckeltillgången. Det är ett grundläggande element i idéplattformen. Den ekonomiska rationaliteten i den strategin är en funktion av dramatiskt sänkta transaktionskostnader genom modern informationsteknik, på senare år inte minst tack vare Internet. Man kan också uttrycka det så att nätverksföretagen på ett innovativt sätt utnyttjar den möjlighet att vinna produktivitets- och effektivitetsfördelar som marknaden kan erbjuda. Det är samma sak som *Det gamla företaget*, det traditionella storföretaget, har försökt åstadkomma genom disintegration. Skillnaden ligger i att nätverksföretaget redan från början har haft som strategi att så långt som möjligt utnyttja samverkan på marknaden i stället för att producera "in house".

Att nätverket som sådant, eller rätteligen de team inom företaget som förstår och styr nätverket och alla de andra resurser som nätverket kräver, är nyckeltillgången är således det avgörande kännetecknet – men inte det enda kännetecknet för ett nätverksföretag. Det har också ett antal andra särdrag, inte så att samtliga nätverksföretag har dessa särdrag i samma tyngd, det varierar. Men på det hela taget kan följande sägas utmärka nätverksföretaget.

Nätverksföretaget *bryter traditionella gränser och sätter nya spelregler*. Nätverksföretag är ofta på olika sätt branschöverskridande. Det är t ex många gånger svårt att klassificera ett nätverksföretag i enlighet med SNI-koder och andra sedvanliga strukturer. Eller som någon har uttryckt det. "Är IKEA ett möbelföretag, en detaljist eller ett post-orderföretag?" Men ännu viktigare är att nätverksföretaget ofta bryter de spelregler som kännetecknat en viss verksamhet eller marknad. Det tar ofta de traditionella aktörerna med överraskning helt enkelt eftersom det arbetar på ett okonventionellt sätt. Det berättas att när Ryder Systems, ett amerikanskt nätverksföretag som närmast skulle kunna betecknas som speditör, började uppträda som stor köpare av tunga lastfordon blev tillverkarna och säljarna av lastbilar tagna på sängen av nya krav och nya arbetssätt på den marknad de trodde de kände till. Transportföretagen och de stora industriföretagen köpte naturligtvis fortfarande lastbilar men genom Ryder System och andra liknande företag blev konkurrensbilden helt annorlunda (Normann, 2001).

Nätverksföretaget är *bra på att aktivera tillgångar utanför företaget*. Det kan man säga är ett allmängiltigt, närmast definitionsmässigt, särdrag för nätverksföretag. De har med viss rätta kallats "...market makers for sleeping assets". Påfallande många nät-

verksföretag är särskilt bra på att aktivera sina slutkunder. Kundmedverkan i själva den process som leder fram till ett köp av en produkt eller tjänst är som vi just antytt i själva verket ett kännetecken för några av de mest framgångsrika nätverksföretagen. Det finns en förklaring till det.

Många nätverksföretag har sitt ursprung i företag som arbetade nära det som i dag är nätverksföretagets slutkunder.²⁰⁶ Det gjorde att det redan tidigt i företagets utveckling fanns en djup kunskap om kundernas behov och sätt att bete sig på marknaden. Det ledde under resans gång fram till kundmedverkan i olika tappningar, allt från det att vi sitter hemma vid skrivbordet och i realtid konfigurerar den dator vi hade tänkt köpa från Dell (eller någon efterföljare) till att vi säljer varor vi kan avvara (eller köper) på en Internet-auktionssite som exempelvis eBay. "A striking feature of these systems is the very large element of 'barter' involved in the transactions", skriver Richard Normann och syftar på hur nyskapande företag som IKEA och Weight Watchers mobiliserar kundernas resurser.²⁰⁷

Det behöver inte sägas att nätverksföretaget i managementperspektiv är särskilt bra på att få ett antal partners att fungera smidigt tillsammans. Den inställning och attityd hos ledningen som gör det möjligt, de informations- och styrsystem som knyter ihop nätverket, de team som arbetar stödjande gentemot aktörerna i nätverket, de avräkningsmodeller som i praktiken bestämmer hur stor del av det samlade överskottet som skall falla på ledarföretaget respektive på en viss partner i nätverket – alla dessa är nyckeltillgångar för ett nätverksföretag. Apropos det senare brukar det sägas att nätverksföretagen utmärks av att de medverkar till att deltagarna i nätverket ekonomiskt behandlas generöst, att de aldrig känner sig utnyttjade av ledarföretaget.

Nätverksföretaget *drivs alltid av en vision och ofta av en mission*. Att nätverksföretagets ledning har en vision av vad man vill åstadkomma är en trivialitet. Det hade knappast varit möjligt att få till stånd den snabba utveckling som nätverksföretagen utan undantag kännetecknas av utan att ledningen kommunicerat sina mål till anställda och andra intressenter genom en vision. Metoden att föra ut budskapet kan vara mycket förfinad. Skandia AFS's sk "White papers" från ledningen blev närmast en institution i företaget under dess uppbyggnadstid i början av 1990-talet (Maravelias, 2001).

Att man många gånger också har en mission i meningen en vilja att påverka samhället, att vilja "göra en skillnad" för människorna i deras vardag, är måhända mer intressant. Ibland är missionen explicit formulerad och en uttalad del av strategin. Ingvar Kamprad har sagt att han med sitt företag vill möjliggöra för vanliga människor att utrusta sina hem med vackra och funktionella ting till överkomliga priser. Dells grundare och huvudägare, Michael Dell, har uttalat ett liknande mål när det gäller att tillgodose företag och hushåll med datorer och annan utrustning på IT-området.

Det sätter fingret på ytterligare ett särdrag – *de flesta nätverksföretag är entreprenör-drivna*. Med det avses helt enkelt att det nästan alltid finns en entreprenör med i bilden. Antingen genom att han fortfarande aktivt är verksam i, eller till och med leder, företaget. Eller genom att han nyligen har gjort det. Måste det vara på det sättet? Nej, inte nödvändigtvis. Skandia AFS har bevisligen utvecklats ur ett traditionellt företag

av professionella, låt vara entreprenöriellt lagda, företagsledare. Men det är mera av undantag än regel när man tittar på nätverksföretagen.

Det torde för övrigt vara möjligt att empiriskt visa att det nästan alltid är en entreprenör som uttalar företagets mål i termer av en mission. Det görs dessutom ofta med ett känslomässigt genuint engagemang. En företagsledare gör det mera sällan, och om han gör det kan man på goda grunder anta att det är ett legat eller mandat från företagets grundare.²⁰⁸ (Att det finns professionella företagsledare som talar om företagets mission på kapitalmarknadsdagar och i andra högtidssammanhang är en helt annan sak, det handlar mer om vad som erfarenhetsmässigt lönar sig att säga.)

Nätverksföretagen är förhållandevis nybildade företag, de flesta är bara några få decennier gamla, vissa bara några år gamla. Det gör att entreprenörerna fortfarande är verksamma i företaget, eller relativt nyligen har varit det. Det kan, för att ta svenska exempel, vara en Ingvar Kamprad, en Bertil Hult (EF Education) eller en Ruben Rausing (Åkerlund & Rausing, Tetra Pak).²⁰⁹

Nätverksföretaget är, tycks det, alltid *stort*. Det är svårt att komma på ett nätverksföretag som är litet i mått i t ex omsättning eller antal anställda. Det måste rimligen vara en synvilla. Det finns naturligtvis mängder av embryon, måttligt stora företag som längre fram kan komma att bli nätverksföretag i den mening vi här har givit begreppet. Men det är inte bara en synvilla. Det går antagligen att visa att de allra flesta nätverksföretag startat som traditionella produkt- eller produktionsföretag, det vill säga deras ursprungliga nyckeltillgångar hade inte med nätverket att göra utan med produkten eller tjänsten. Det är först i ett senare skede av företagets utveckling som "produktionssystemet", nätverket, blivit den avgörande tillgången.

Man kan spekulera i att Michael Dell började sin verksamhet som datorbyggare på samma sätt som mängder av andra småföretag under 1980-talet byggde datorer för en viss, oftast ganska begränsad lokal marknad. Den första nyckeltillgången var säkerligen kompetensen att bygga datorer. Steg för steg utvecklades en kunskap om både hur komponentmarknaden såg ut och fungerade och hur kunderna ville påverka sina datorköp. Michael Dell hittade ett framgångsrecept för att hantera alla marknadsrelationer – inklusive kundmedverkan – som vid den tiden fordrades för att kunna konkurrera med Hewlett & Packard, IBM, Compaq och de andra traditionella stora PC-tillverkarna. Nyckeltillgången blev gradvis just den kunskap och de system som gjorde det möjligt.

Nätverksföretaget *växer snabbt*. Nästan alla de nätverksföretag som vi exemplifierat med kännetecknas av extraordinär tillväxt i omsättning och marknadsandelar.

Nätverksföretaget kan växa på i princip två sätt (om vi bortser från uppköp). Antingen genom att nätverket växer organiskt, i sista hand blir globalt i meningen att det täcker betydande marknader runt om i världen. Bland de sex kan Dell och Skandia AFS vara konkreta exempel. Eller också genom att själva idéplattformen mångfaldigas, i egen regi eller genom franchising eller andra former av allianser. IKEA och Weight Watchers kan vara konkreta exempel. Vi kan för övrigt notera att IKEA, vid sidan av varuhus drivna i egen regi, också numera använder sig av franchising.²¹⁰

Vi har tidigare visat att stigande avkastning i tillverkningen och nätverkseffekter i användarledet kan vara en förklaring till en snabb tillväxt på marknaden. Kan det också vara orsaken till nätverksföretagens framgångar på marknaden? Det hävdas ibland att det är så.²¹¹

Det är svårt att se att det finns grund för det i verkligheten. Det enda nätverksföretag av dem vi här har nämnt där möjligen stigande avkastning och nätverkseffekter har verkat stödjande för tillväxten är auktionssiten eBay. Det följer av att det är kostsamt att utveckla den mjukvara som möjliggör en auktion on line samtidigt som varje avslut på auktionsplatsen rimligen har försumbara transaktionskostnader. Det är också rimligt att anta att marknaderna för de produkter som auktioneras bort blir tjockare som en funktion av antalet kunder som regelbundet besöker eBays site. Det kan också finnas andra nätverkseffekter som ytterligare förstärkt företagets ställning på marknaden.

För de övriga nätverksföretagen gäller inte den förklaringen. Det mest sannolika är att de har vuxit snabbt helt enkelt eftersom de har kunnat erbjuda sina kunder, och sina kunders kunder, ett distinkt mervärde utöver vad konkurrenterna har kunnat göra. Det kan i sin tur många gånger förklaras av att nätverksföretaget har mobiliserat slumrande tillgångar, inte minst hos kunderna, som det traditionella företaget inte har haft i sin affärsmodell. Ibland bryter nätverksföretaget helt med det sätt på vilket utbudet på marknaden hittills fungerat. Det skapar eller utnyttjar t ex helt nya leveranssystem (som när Cisco var banbrytande när det gäller att använda Internet för sin försäljning). Det gör att transaktionskostnaderna sjunker och därmed, på en konkurrensutsatt marknad, också priserna. Det leder i normalfallet till ökad försäljning och ökade marknadsandelar. Det är sådant som förklarar varför nätverksföretagen växer snabbare än andra företag snarare än dynamiska effekter i tillverkningen eller på marknaden.

Det är av allt att döma också en *uthållig* tillväxt, åtminstone i det överblickbara tidsperspektivet. Tillväxten har i varje fall inte skett på bekostnad av lönsamheten. McKinsey har visat att de börsnoterade nätverksföretagen i USA i termer av marknadsvärde och intjäningsförmåga utvecklat sig bättre än genomsnittet av företag.²¹² Man har för en fyraårsperiod (1996-2000) jämfört ett antal nätverksföretag (bl a Cisco, eBay och fondmäklarföretaget Charles Schwab) i olika sektorer med en population av välkända traditionella företag inom samma sektor (tillverkning, handel respektive bank & finans). Genomgående visar det sig då att nätverksföretagen hade klarat sig ekonomiskt bättre än konkurrenterna under perioden. Marknadsvärdet per anställd var vid slutet av perioden signifikant högre i nätverksföretagen än i jämförelsegruppen. Det gällde också, med ett undantag, för intäkterna per anställd. Likaså var det immateriella kapitalet mätt som P/BV relation, alltså marknadsvärdets (P) förhållande till bokförda värdet (BV), genomgående högre i nätverksföretagen. Det visade sig också att samma sak gällde när gruppen nätverksföretag jämfördes med en grupp särskilt framgångsrika företag ("industry standard bearers").

Det kan med viss rätt invändas att den starkt uppåtgående aktiemarknaden som kännetecknade perioden 1996-2000 kan ha gynnat nätverksföretagen. De var uppmärksammade och beundrade av analytiker och andra med inflytande på aktiekur-

serna vilket kan snedvrider slutsatserna till nätverksföretagens fördel. McKinseys analys visar emellertid att den relativa ekonomiska styrkan hos nätverksföretagen fanns kvar även under en period (första kvartalet 2001) med sjunkande aktiekurser.

Det är en välgrundad gissning att nätverksföretagen, också nätverksföretagen utanför USA, under perioden efter 1980 har kunnat visa en lönsamhet som varit minst i nivå med genomsnittet av företag, mest troligt väsentligt över genomsnittet. Det är en anmärkningsvärd prestation eftersom det i så fall har skett just under den period som de växt fram och expanderat till dominerande aktörer på sina respektive marknader. Svenska H&M kan vara ett exempel. Företaget ökade under perioden 1997–2002 sin årsvinst med 150 procent (till strax under 9 miljarder kronor) samtidigt som omsättningen fördubblades (till ca 53 miljarder kronor) och antalet butiker ökade med 300 (till 844), en enligt årsredovisningen helt självfinansierad expansion. Företaget öppnar verksamhetsåret 2003 över 100 butiker, en butik ungefär var fjärde dag.²¹³

Vi skall nu mera i detalj studera ett av dessa exempel företag – Skandia AFS. Det är ett intressant företagscase av åtminstone två skäl. För det första eftersom Skandia AFS som nätverksföretag är intresseväckande. För det andra eftersom dess tillblivelse också innehåller ett tydligt exempel på disintegration. Ett traditionellt, väsentligen nationellt, vertikalt integrerat tjänsteföretag – försäkringsbolaget Skandia – har på ett par decennier blivit ett otraditionellt, globalt verksamt, nätverksföretag i en ny bransch som kan kallas ”sparande”. I den processen har Skandia AFS:s själva ursprung, Skandia Liv, genomgått en långtgående disintegration.

Att Skandia under de två senaste åren, med ett crescendo hösten 2003, har varit ifrågasatt av analytiker och andra och haft en svag kursutveckling på sin aktie gör inte Skandia AFS som case mindre intressant.²¹⁴ Ifrågasättandet har att döma av vad vi idag vet mera att göra med bad management och förhållandevis kortsiktiga förhållanden än med affärsidéns strategiska styrka. Och även om Skandia skulle komma att få fortsätta svårigheter, eller köpas upp och som företag försvinna från marknaden, är den metamorfos som företaget genomgått under de senaste två decennierna värd att beskriva och analysera.

Skandia AFS

Skandia är i början av 2000-talet långt mycket mera än ett försäkringsbolag. I själva verket är försäkringsrörelsen om inte marginell så i varje fall inte längre huvudverksamheten. Skandia är idag vad vi skulle kalla ett sparandeföretag. Det har under flera år varit världens största köpare av kapitalförvaltningstjänster.

Det följande skall bli historien om hur denna omvandling gick till. Vi kommer att använda beteckningen Skandia med tillägget AFS, för att markera att det vi diskuterar här är just den delen av Skandias verksamhet som är ett nätverksföretag. Att Skandia själva numera inte använder akronymen AFS är i sammanhanget oväsentligt.

Det kan diskuteras var historien börjar. Men vi väljer 1980. Det är berättigat av flera skäl. Viktigast i sammanhanget är att det var under 1900-talets två sista decen-

nier – med början åren kring 1980 – som produktionsförutsättningarna på de finansiella marknaderna ändrades i grunden, främst genom en långtgående avreglering. Det gällde i Sverige men också inom OECD-blocket mera allmänt.

Det var i Sverige särskilt två lagstiftningsförändringar som öppnade för nya marknader och organisationssätt på försäkringsområdet. Den första innebar att s k unit link-försäkringar blev tillåtna i slutet av 1980-talet. Det betydde att den traditionella pensionsförsäkringen kompletterades med en produkt där försäkringstagaren själv valde hur hans eller hennes inestående kapital skulle förvaltas. Ansvar för både placeringens inriktning och risk låg helt på försäkringstagaren.

Den praktiska innebörden var att försäkringstagaren för en unit link-försäkring kunde välja att placera kapitalet i ett antal fonder med olika risk. Man kan säga att unit link är en specialform av fondsparande, det speciella ligger i att uttag av kapitalet följer pensionsförsäkringens regler vilket i normalfallet bl a innebär att kapitalet inte kan tas ut förrän försäkringstagaren har fyllt 55 år. Det är ingen tillfällighet att unit link-produkten på svenska numera kallas fondförsäkring.

Det var på många sätt en principiellt viktigt lagförändring. För försäkringsbolagen innebar möjligheten att utveckla och sälja fondförsäkringar att man blev en än viktigare aktör på sparandemarknaden. Visserligen hade man sedan lång tid erbjudit pensionsförsäkringar och var på det sättet en aktör på den marknaden. Men det unit link-lagstiftningen bidrog till var, förutom att bredda produktutbudet, att för försäkringsbolagen göra denna strategiska förskjutning från försäkring till placering än tydligare.

Den andra lagstiftningsförändringen som bidrog till att försäkringsbolagens arbetssätt steg för steg kom att ändras var att försäkringsmäklare blev tillåtna på den svenska marknaden. Det skedde 1983.

Försäkringsmäklare, som hade funnits under lång tid i många andra länder, inte minst i USA, fungerade som en mellanhand mellan försäkringstagarna och bolagen. De kunde erbjuda försäkringstagaren framförallt två värdeskapande tjänster. Det första var sakkunskap om försäkringsmarknaden och dess produkter. Det andra som skapade mervärde var att försäkringsmäklaren kunde erbjuda kunderna just den försäkringsprodukt som passade de egna behoven bäst oavsett vilket försäkringsbolag som hade "producerat" produkten. Vill man uttrycka det i ekonomiska termer kan man säga att försäkringsmäklari som företag utnyttjar sortimentsekonomi. Kostnaden för verksamheten kan slås ut på flera produkter. Och för kunderna kan det också finnas kostnadsbesparingar genom att man på en och samma plats får tillgång till flera försäkringsföretags produktutbud.

Redan innan försäkringsmäklare tilläts bli aktörer på marknaden hade en annan utvecklingstrend etablerats. Vissa av försäkringsbolagens säljare hade sagt upp sig och startat eget i meningen att man, oftast som soloföretagare, sålde sin gamla arbetsgivares produkter mot provision. Det fanns med andra ord för försäkringsbolaget parallella kanaler mot marknaden. Dels bolagets egna anställda säljare. Dels före detta anställda som en form av franchisingtagare. De arbetade i stort sett som förut bara med den skillnaden att man inte längre hade ett anställningskontrakt.

Ytterligare en trend för distribution av försäkringsbolagens produkter växte fram efter 1980. Bankerna tog över en stor del av försäljningen av bl a pensionsförsäkring-

arna. Det var sett i bankernas, och bankkundernas, perspektiv också ett uttryck för förbättrad sortimentsekonomi. Bankerna hade sitt finmaskiga nät av rådgivare ute på kontoren som var i ständig kontakt med privatpersoner, och därmed med potentiella försäkringssparare. Bankens marginalkostnad för att sälja t ex en pensionsförsäkring var liten, ja nästan försumbar, jämfört med marginalintäkten, provisionen för försäljningen. Kostnaden för rådgivarorganisationen, i praktiken en stor del av kostnaden för kontorsnätet, kunde med andra ord delvis täckas genom provisionsintäkter från försäkringsförsäljningen. Och för bankkunderna fanns också en uppenbar ekonomisk fördel, de slapp att ta de kostnader som skulle ha varit förknippade med att söka upp ett försäkringsbolag i samma ärende som lika effektivt kunde hanteras av den egna bankrådgivaren i samband med att man ändå diskuterade sin privatekonomi.

Man kan säga att under senare delen av 1980-talet hade de här trenderna tagit över och etablerat ett i praktiken nytt arbetssätt för försäkringsbolagen. Framförallt hade distributionen av försäkringsprodukter radikalt ändrats. En för varje år växande andel av nyförsäljningen skedde med hjälp av personer som inte var egna anställda och av företag som inte var ägarmässigt kopplade till försäkringsbolaget. Det var franchisingtagare, försäkringsmäklare och banker. För att på bästa sätt administrera de nya leveranssystemen, inte minst de fristående säljarna och försäkringsmäklarna, tvingades Skandia, liksom givetvis konkurrenterna, utveckla teknik för och kunskap om hur ett sådant system skall skötas för att vara effektivt.

Det här var en grundsten i det som skulle komma att bli Skandia AFS.

Det fanns ytterligare en grundsten. Skandia var förvisso ett gammalt försäkringsbolag (grundat 1855) med sin tyngdpunkt i sak- och livförsäkringar på den svenska marknaden. Det hade emellertid också en betydande internationell verksamhet. Skandia hade drivit verksamhet i USA sedan år 1900, i Latinamerika sedan mitten av 1950-talet och i Japan sedan 1960-talet.

Det är således mot den här bakgrunden – både de strukturella förändringarna i försäkringsverksamheten och Skandias långa internationella förankring – som man måste se tillkomsten av Skandia AFS, samlingsnamnet för den framgångsrika, världsomspännande och snabbt expanderande verksamhet som Skandia bedriver på sparandeområdet.

Formellt bildades Skandia AFS 1986.²¹⁵ Det fick från början en internationell inriktning. AFS blev Skandias organisation för att utveckla försäljningen av sparande-produkter på den internationella marknaden. Ansvaret för den svenska marknaden låg på andra händer inom koncernen, främst Skandia Liv.

Steg för steg under det sena 1980-talet och 90-talets första år utvecklades idéplattformen för hur den internationella marknaden skulle bearbetas. Skandia AFS skulle vara en intermediär mellan dem som hade sparandeprodukter att erbjuda, i praktiken fondförvaltare av olika slag, och dem som kunde sälja dessa produkter. Det kunde i och för sig många göra – de egna anställda säljarna, franchisingtagarna, finansiella rådgivare av olika slag inklusive försäkringsmäklarna, bankerna och andra. Det var bara det att just gruppen fristående finansiella rådgivare (inklusive försäkringsmäklarna) var en obearbetad marknad där det var lätt att se att potentialen var mycket stor. Bl a därför att gruppen blev allt större i takt med att försäkringsbolagen i snart sagt alla

OECD-länder minskade andelen egna säljare till förmån för distribution via försäkringsmäklare, banker och andra.

Det stod klart att de fristående försäkringssäljarna, IFAs (Independent Financial Advisors), satt på en stor och värdefull kundbas på främst privatmarknaden. De hade, inte minst i vissa länder, en mycket bred kontaktyta med kunder som var potentiella investerare i sparandeprodukter. De hade också behov av administrativt stöd, allt från effektiv produktinformation och benchmarking till datastöd för den egna verksamheten. Liksom ett behov av utbildning och kunskapsutbyte. De var arketyper av ett småföretag som måste söka sig en partner för att nå full konkurrensstyrka.

Skandia AFS såg potentialen i denna marknad. Och framförallt hade man på en väsentlig punkt förmågan att se bortom vedertaget och invant tänkande. Det var inte möjligt att framgångsrikt exploatera denna marknad om man enbart ställde upp med de egna produkterna. Man måste erbjuda ett öppet, bredare sortiment där också andra företags, och i vissa fall konkurrenters, produkter ingick.

Strategin ledde till att Skandia AFS blev navet i ett nätverk med i princip två slags partners. Å ena sidan en stor mängd IFAs, de oberoende finansiella rådgivarna. Dessa är för det mesta soloföretagare. Det betyder att den delen av nätverket består av ett mycket stort antal småföretagare. Å andra sidan de företag som producerade sparandeprodukter. Affärsidén var att endast erbjuda det bästa som fanns på marknaden. Det innebär att Skandia AFS idag har marknadsrelationer till i stort sett alla stora, välrenommerade fondförvaltare – Merril Lynch, Goldman Sachs, Morgan Stanley etc.

En av Skandia AFS's nyckelkompetenser är att vara kvalificerad bedömare av fondprodukter. Men det är också att sätta samman ett attraktivt paket av produkter anpassade till en viss marknads behov. Skatte- och inkomstmässiga, och inte minst kulturella, särdrag finns på alla nationella marknader och Skandia AFS har visat att man framgångsrikt har kunnat anpassa sitt utbud efter detta. I kraft av den snabba tillväxten har också AFS kunnat utnyttja de skalfördelar som finns i upphandlingen av fondprodukter. Kort sagt, Skandia AFS kan förhandla sig till så goda villkor från fondförvaltarna att man både kan betala försäkringsmäklarna en större provision än vad de skulle ha kunnat åstadkomma på egen hand och ha en god avkastning i den egna verksamheten.

I slutet av 1990-talet då Skandia AFS hade varit i gång i nästan femton år var inte så långt från 100 000 personer engagerade direkt i verksamheten. Visserligen var antalet anställda i Skandia AFS centralt, de flesta i Stockholm, bara ca 90.²¹⁶ Men 3 500 personer arbetade i de nationella företagen, de största i USA och England. Till det kom 95 000 IFAs och andra fristående finansiella rådgivare.²¹⁷

Skandia AFS är idag (2003) om vi mäter i försäljning eller i förvaltade tillgångar bara till en ringa del ett svenskt företag. Av Skandia AFS's nyförsäljning år 2002 på i det närmaste 75 miljarder kronor (då borträknat 44 miljarder i försäljning i den amerikanska verksamheten som i december 2002 såldes till Prudential och således inte längre finns kvar i företaget), kom endast 12 miljarder kronor från den svenska verksamheten. Bilden är densamma när det gäller tillgångar under förvaltning (fondförsäkringar och fondsparande). Av det samlade beloppet på 255 miljarder kronor vid utgången av år 2002 avsåg 41 miljarder kronor svenska placerare.

Tillväxten har varit enastående. Enligt den s k maratonlistan över Sveriges mest snabbväxande företag låg Skandia AFS på tionde plats med en genomsnittlig årlig tillväxttakt i nyförsäljningen under tioårsperioden 1991–2001 på 47,9 procent!²¹⁸

För att sammanfatta. Skandia AFS är ett nätverksföretag i alla de avseenden som vi inledningsvis har preciserat. Nyckeltillgången är *inte* en produkt eller en tjänst. Det är nätverket som sådant och den kompetens och de stödfunktioner som krävs för att nätverket skall fungera. Det betyder rent praktiskt bl a att en nyckeltillgång är de data-system som knyter ihop nätverket – det som internt i företaget kallas ASSIST – och de team som har ansvaret för utvecklingen och driften av dessa system.

Andra nyckeltillgångar är de team som har ansvaret för relationerna med kunderna, med de tiotusentals finansiella rådgivarna och säljarna. Det är lätt att inse att den kontakten inte är okomplicerad. Varje land där Skandia AFS bedriver en verksamhet har, som vi påpekat, sina politiska, kulturella och ekonomiska särdrag. Den kompetens som behärskar dessa särskilda krav är nyckeltillgångar. Liksom de team som, bildligt talat, arbetar åt andra hållet i nätverket, mot de stora kapitalförvaltande företag som producerar de placeringsprodukter som erbjuds kunderna. Liksom det kunnande som ligger till grund för urvalet av placeringsprodukter.

I ett organisations- och managementperspektiv är utvecklingen av Skandia efter 1980 intressant. Det med internationella mått måttligt stora svenska försäkringsbolaget har på mindre än 20 år blivit en av världens största (mätt i tillgångar under förvaltning), mest framgångsrika (mätt i uthållig tillväxt) och, intill nyligen, mest lönsamma sparandeföretag. Att åstadkomma en sådan metamorfos är en ledar- och managementmässig prestation långt utöver det vanliga.²¹⁹

Det leder över till den viktigaste nyckeltillgången av alla, ett topmanagementteam med två nödvändiga dimensioner i sitt kunnande. För det första en konceptuell och kreativ förmåga att förstå och utveckla idéplattformen, den entreprenöriella dimensionen. För det andra en förmåga att effektivt leda en komplicerad organisation, den managementmässiga dimensionen. Fram till slutet av 1990-talet hade av allt att döma Skandia AFS en ledning med båda dessa kvaliteter.

Till detta kan läggas att Skandia AFS också i de andra avseendena uppfyller kriterierna för ett nätverksföretag. Skandia AFS har brutit traditionella gränser och satt nya spelregler. Det har också varit branschöverskridande. Skandia AFS är inte ett försäkringsbolag trots att det säljer försäkringar, inte ett fondbolag trots att det säljer fondprodukter, inte en bank trots att det säljer sparandeprodukter. Det är en nytt slags företag i en ny "bransch". Vi har också konstaterat att Skandia AFS är stort (under en period "världens största sparandeföretag" med ett förvaltat kapital på över 1 000 miljarder kronor) och har vuxit extremt snabbt (strax under 50 procent per år under en tioårsperiod).

Det är för mycket sagt att Skandia AFS har blivit "... market makers for sleeping assets". Men det är berättigat att säga att Skandia AFS tidigare än de flesta konkurrenter såg den potential som den stora mängden små försäkrings- och rådgivarföretag hade på marknaden för sparandeprodukter. Det Skandia AFS har lyckats med på många nationella marknader är att arbeta fram ett paket av stödinsatser och produkter som dessa småföretag behöver för att fungera konkurrenskraftigt. Det har betalats

sig genom en snabb tillväxt i nyförsäljningen av sparande och i förvaltad kapital.

Det är egentligen bara på en punkt som Skandia AFS bryter mönstret. Det emanerar från ett förhållandevis stort, företagsledarlett, traditionellt företag. De flesta nätverksföretag har som vi just antytt sitt ursprung i ett litet produkt- eller tjänsteföretag som under en entreprenörs ledning har utvecklats till ett framgångsrikt storföretag på sitt område.

Hur den omvandlingen gick till i fallet Skandia är ett intressant fall i sig.

Skandia Livs utveckling sett i modellperspektiv

Utgångsläget så som det såg ut 1980 var ett försäkringsbolag i traditionell mening, Skandia Liv (vi talar här uteslutande om livförsäkringsrörelsen). Det hade, som alla livförsäkringsbolag, tre nyckeltillgångar. Den första var *försäljningsorganisationen*, i sin operativa del bestående av ett antal frontoffice-team där försäkringsbolagets säljare fanns samlade.

Det andra var *kapitalförvaltningen*. Det var de huvudkontorsbaserade team som hade ansvaret för att placera försäkringstagarnas pengar på ett effektivt och riskmässigt kontrollerat sätt. I praktiken investerades kapitalet i värdepapper av olika slag och i fastigheter. Livförsäkringsbolagen i de flesta länder har varit (och är fortfarande) stora fastighetsägare.

Den tredje nyckeltillgången var givetvis den kompetens kring försäkringsprodukten, inklusive *det aktuariemässiga kunnandet*, som är själva förutsättningen för att framgångsrikt bedriva ett livförsäkringsbolag. Den kompetensen var också koncentrerad till ett eller flera team vid huvudkontoret. Till det kom sedvanligt företagsledningskunnande inklusive olika administrativa och kontrollerande funktioner.

Det första som skedde var, som vi redan har beskrivit, att vissa av de egna säljarna slutade och startade eget. Det är rimligt att anta det var "vilja ut"-krafter som verkade och att det var några av de skickligaste och mest framgångsrika säljarna som tog initiativet. Man kan spekulera i att när de inte som anställda kunde förhandla sig till en så stor del av kvasiräntan som de ansåg sig vara berättigade till, valde de att med någon form franchisingavtal med sin gamla arbetsgivare starta eget. Som vi har visat finns det skäl att tro att företaget i de flesta fall inte motsatte sig den utvecklingen. Att betala de framgångsrika egna säljarna vad de ville ha – och därmed väsentligt mera än vad genomsnittet av säljarkåren hade i inkomst – skulle inte bara innebära en kostnadsökning. Det riskerade också att skapa dålig stämning i säljorganisationen och sannolikt lägre produktivitet.

En annan utvecklingstrend som fick genomslag tidigt under 1980-talet var som vi också har sett att försäkringsprodukter, inklusive enklare pensionsförsäkringar, kom att säljas genom ombud. Det gällde särskilt bankerna. Under 1980-talet anställde bankerna inte så sällan fd försäkringsanställda som blev kärnan i den organisation som vi just beskrivit och som framgångsrikt på provisionsbasis sålde fondförsäkringar och andra av försäkringsbolagens sparandeprodukter. Att en försäkringsanställd kunde finna att det var attraktivt att sälja försäkringar i bank hade samma bakgrund som den som ledde till att vissa av hans kollegor sålde försäkringar som soloföretagare. Skill-

naden låg sannolikt i att den som valde "bankstrategin" var mindre riskbenägen och möjligen mindre säker på att lyckas på egen hand. Sett i försäkringsbolagets perspektiv fanns också fördelar med att det var fd anställda som hade ansvaret för bankernas försäkringsförsäljning.

Genom att försäkringsmäklare blev tillåtet också i Sverige förstärktes de krafter som verkade för disintegration av försäljningsorganisationen. Man kan anta att möjligheten att arbeta som försäkringsmäklare attraherade en del av försäkringsbolagens egna anställda. Samtidigt såg försäkringsbolaget de möjligheter som fanns att öka försäljningen genom dessa nya leveranssystem. Det blev en kombination av "vilja ut"- och "trycka ut"-krafter som påskyndade utvecklingen mot att en allt större andel av nyförsäljningen skedde av rådgivare som inte var anställda i det försäkringsbolag som producerade produkten och förvaltade kapitalet.

I början av 2000-talet har disintegrationstrenden nått (eller är nära) vägs ände i den meningen att Skandia inte längre har egna anställda säljare. Man köper på marknaden – hos franchisingstagare, försäkringsmäklare, banker, rådgivningsföretag etc – den säljkapacitet som tidigare fanns "in house".²²⁰

Den andra nyckeltillgången som också blivit utsatt för disintegration efter 1980 är *kapitalförvaltningen*. Det har skett i flera steg. Det första steget innebar att de team som ansvarade för Skandia Livs förvaltning bröts loss från bolaget och blev ett eget affärsområde i moderbolaget, den organisation som senare kom att kallas Skandia Asset Management (SAM). Det var sannolikt "trycka ut"-krafter som avgjorde det beslutet. Att bilda ett eget affärsområde för förvaltningen kunde ge större förvaltade volymer vilket inte bara kunde öka den absoluta avkastningen utan också minska risken i den totala förvaltade portföljen. Det kunde med andra ord också ligga i försäkringstagarnas intresse att förvaltningsorganisationen inte längre tillhörde livförsäkringsbolaget. Fortfarande behölls den ägarmässiga kontrollen över verksamheten.

SAMs värdemässigt största uppdrag blev, naturligt nog, att förvalta försäkringstagarnas kapital i Skandia Liv. Därutöver hade SAM vid utgången av år 2000 förvaltningsansvaret för moderbolagets tillgångar liksom för egna fonder. De senare inkluderade också Carlson Fonder som Skandia förvärvade i början av år 2000. Därtill fanns en viss sk diskretionär förvaltning av i första hand förmögna privatpersoners tillgångar. Sammantaget förvaltade SAM vid den tidpunkten tillgångar värda ca 360 miljarder kronor, 270 miljarder kronor av dessa var Skandia Livs tillgångar. Organisatoriskt överförde i ett senare steg SAM det löpande förvaltningsansvaret för Skandia Liv-portföljen till Skandiabanken.

Konsekvensen av den här utvecklingen blev att den löpande förvaltningen av Skandia Livs kapital skildes från ansvaret för strategin för förvaltningen, för vilka tillgångar som skulle finnas i portföljen, och för uppföljning och kontroll. Ansvaret för dag-till-dag-förvaltningen låg således nu på SAM medan Skandia Liv hade det strategiska ansvaret. Det är en självklarhet att ägaransvaret för Skandia Livs tillgångar låg kvar hos försäkringstagarna. Det var bara transaktionerna inom givna ramar och riskhanteringen av portföljen som hade disintegrerats.

Ytterligare ett steg i disintegrationen togs i början av år 2002. Under viss massmedial uppmärksamhet offentliggjorde Skandia att man sålt sin kapitalförvaltning (som

sålades organisatoriskt tillhörde Skandiabanken) till Den Norske Bank. Affären, som berörde ca 280 medarbetare, omfattade tillgångar på 280 miljarder kronor, i allt väsentligt Skandia Liv-portföljen.²²¹ Det var ett principiellt större steg än det första genom att ägaransvaret för förvaltningen överfördes till ett icke-Skandia företag. Förvaltningskompetensen, traditionellt en nyckeltillgång i ett försäkringsbolag, hade i två steg disintegrerats.

Att Skandia i detta andra steg valde att sälja kapitalförvaltningen motiverades av företagsledningen på två sätt. För det första, sas det i ett pressmeddelande, var kapitalförvaltning inte längre ekonomiskt en lika god affär som tidigare. Utvecklingen för förvalterna går snabbt mot alltmer pressade marginaler. Det senare följer av att det finns uppenbara skalfördelar i kapitalförvaltning. Dels genom att rörelsekostnaderna för verksamheten, och i synnerhet för den nödvändiga basorganisationen, kan slås ut på en större volym. Dels genom att risken minskar ju större förvaltningsvolymen är.

För det andra var det strategiska överväganden som styrde beslutet. Skandias strategi var inte att bli en framgångsrik stor kapitalförvaltare. Den var i stället att vara ett globalt sparandeföretag, där nyckeltillgångarna var de team som arbetar med produktutveckling, val av fonder och fondförvaltare, marknadsstöd och försäljning till de fristående försäkringssäljarna och rådgivarföretagen etc.

Att försäljningen av kapitalförvaltningen till Den Norske Bank senare (2003) har kommit att kritiserats för att Skandia Liv genom den egna styrelsens oskicklighet och undfallenhet gentemot moderbolaget inte kom att få en större del av vinsten av försäljningen, är inte relevant för den här diskussionen.

Den tredje ursprungliga nyckelkompetensen, *kunskapen om försäkringsprodukten*, finns kvar i Skandia Liv (och har kompletterats med samma produkt- och produktutvecklingskunnande för fondförsäkringar inom Skandia Link). Det är tänkbart att även i det avseendet kan viktig kompetens, säg aktuarietkunnandet, köpas på marknaden. Men under alla omständigheter måste det, liksom för portföljförvaltningen, finnas ett kvalificerat upphandlingskunnande "in house".

Med det är huvuddragen i historien om Skandias omvandling från traditionellt försäkringsbolag till modernt nätverksföretag berättad. Med det är också förhoppningsvis nätverksföretaget som begrepp konkretiserat.

11. Om franchising och andra metoder att försäkra sig om nyckeltillgångar

Det finns väsentligen två kategorier oberoende småföretag vars tyngdpunkt i verksamheten ligger på produktion.

Den första är det måttligt stora, ägarmässigt fristående, *kompetens- och tjänsteföretaget*. Det är ett företag som definitionsmässigt har det särdraget att det gentemot kund alltid säljer sina medarbetares tid. Kompetens- och tjänsteföretaget arbetar för det mesta på producentmarknaden, det säljer med andra ord personbunden kompetens eller tjänster till andra företag och institutioner.

Dels innefattar kompetens- och tjänsteföretaget som kategori strikt kunskapsbaserade företag. Det kan vara alla tänkbara former av konsulter – arkitekter, advokater, revisorer, datakonsulter, PR- och reklambyråer – men också t ex riskkapitalbolag. Det kan också vara ”kreatörer” som satt sig själva på bolag – frilansande skådespelare, regissörer, formgivare, bokförläggare, TV- och radioproducenter, filmfotografer, redaktörer etc. Dels handlar det om alla SME-företag som producerar typiskt disintegrerade kringtjänster som transporter, bevakning, städning, fastighetsförvaltning, personalmatsalar, tvätterier etc. Till den senare kategorin skall också räknas sådant som lokala byggföretag och små underleverantörsföretag utan egen produkt men med ett långtidskontrakt med ett eller flera större företag.

I kategorin kompetens- och tjänsteföretag finns allt från soloföretag till så stora företag att de når den övre gränsen för SME-sektorn. (Att det även finns kompetens- och tjänsteföretag som är storföretag i meningen att de har fler än 250 anställda behöver tills vidare bara påpekas.)

Det råder knappast någon oklarhet om vilka nyckeltillgångarna för dessa företag är. Det är kompetensen inom en viss nisch, ibland finns den hos en eller några få nyckelpersoner i företaget, ibland hos ett eller flera team. Att vissa av dessa företag, särskilt de som arbetar med service, också behöver tillgångar i form av hårdvaror (typ bilar i ett transportföretag) eller mjukvaror (typ datasystemen för ett fastighetsförvaltningsbolag) betyder inte att det är nyckeltillgångar. De kan oftast köpas på en marknad och då blir det svårt att tala om nyckeltillgångar. Detsamma gäller för finansieringen. Dessa företag måste ha tillgång till extern finansiering, inte nödvändigtvis med riskkapital som för skapande- och tillväxtföretagen, utan mera troligt i form av bankkrediter. Det är också på det hela taget en väl fungerande marknad som gör att finansie-

ringskontrakten för ett ekonomiskt sunt kompetens- och tjänsteföretag knappast kan kallas en nyckeltillgång.

Det är mera troligt att de verkliga nyckeltillgångarna, vid sidan av kompetensen, i den här typen av företag har något att göra med de nätverk de tillhör. Det kan, för det första, handla om attraktiva ingångar till marknaden. Det kan vara ett formellt förankrat långsiktigt uppdrag för en konsult, en revisor eller en advokat och deras respektive företag. Eller det kan vara ett mera informellt kontaktnät med enskilda beslutsfattare i några få, köpstarka kundföretag. Mera generellt kan man säga att ett kompetens- och serviceföretag måste välja vilka nätverk de skall tillhöra med stor urskiljning och skicklighet för att komma ut på marknaden med sin kompetens och sina tjänster. Ett riktigt och genomtänkt val av nätverk kan ekonomiskt göra skillnaden mellan stor framgång och stort misslyckande.

Det andra handlar om tillgång till kompetenser och resurser som man inte på ekonomiskt försvarbara grunder kan bygga upp i ett småföretag. Det gäller exempelvis det IT-stöd som kan behövas i verksamheten. För en finansiell rådgivare eller försäkringsmäklare som arbetar ensam eller möjligen tillsammans med några få kollegor, är det inte möjligt att finansiera utvecklingen av ett modernt informationssystem av den typ som dem man konkurrerar med, rådgivarna i bankerna och försäkringsbolagen, har tillgång till. Och det finns ett antal andra resurser som ett litet kompetens- och tjänsteföretag nästan alltid behöver få tillgång till för att kunna upprätthålla konkurrenskraften. Benchmarking och kompetensutveckling är två exempel. För många företag finns dessa resurser att få om man ansluter sig till ett nätverk. Det kan vara ett nätverk där ett storföretag har det residuala kontraktet över dessa nyckeltillgångar som i fallet Skandia AFS. Eller det kan vara ett nätverk som byggs upp av företagen själva i samverkan. Franchising- och frivilligkedjor är exempel.

Den andra – och antalsmässigt helt dominerande – kategorin producerande SME-företag är *det traditionella småföretaget*. Det är ett företag som också för det mesta producerar tjänster. Ändå skiljer det sig från kompetens- och tjänsteföretaget på två punkter. Det traditionella småföretaget arbetar i de allra flesta fall på konsumentmarknader av olika slag. Det finns också en annan skillnad. Det traditionella småföretaget har definitionsmässigt ingen uttalad ambition att växa utöver en viss storlek, i praktiken bestämd av vad den lokala marknaden kan bära och vad som fordras för att ägaren skall kunna leva på sin verksamhet. Det traditionella småföretaget är ofta liktydigt med levebrödsföretaget.

Det är med andra ord ett företag som i många fall långsiktigt kan överleva utan volymexpansion. Antingen därför att det har en stark ställning på en snäv marknad, kanske ett lokalt monopol. Ett sådant företag kan höja priset för sina produkter eller tjänster i takt med den allmänna prisutvecklingen och, ganska ofta, göra det utan höjt mervärde till kunden. Lokal personlig service som frisörer, tobakshandlare, rörmokare, sotare, optiker, målare etc kan vara exempel. Eller också överlever det utan, eller med mycket måttlig, real tillväxt eftersom produktiviteten ökar. Det gäller för företag som detaljister, bensinstationer, restauranger, jord- och skogsbruksföretag etc.

Nyckeltillgångarna i det traditionella småföretaget är lätta att se. Det är en kom-

petens, t ex ett hantverkskunnande. Specialiserad kompetens finns hos alla traditionella småföretag som ekonomiskt överlever. Men därutöver finns i de allra flesta fall en nyckeltillgång som skulle kunna kallas "lokalitet". Det skulle, bokstavligt talat, kunna vara ett rum, kanske en affärslokal som är attraktivt belägen i en stad eller annan tätort. Det skulle kunna vara en "lokaliserad" rörelse som en bensinstation. Eller en lokal marknad inklusive en kundbas som den som köper t ex ett plåtslageri blir ägare till. Det skulle också kunna vara ett köpekontrakt till en skogfastighet eller ett arrendekontrakt till ett jordbruksföretag. Ett jordbruksföretag kan naturligtvis inte bedrivas utan att bonden har tillgång till ett stycke jord på en viss plats.

Det är tankeväckande att granska vilka externa nyckeltillgångar som ett traditionellt småföretag kan behöva, alltså tillgångar som inte utan vidare finns att köpa på marknaden (som med bankfinansiering eller kringtjänster som bokföring, städning, säkerhet etc). Det är egentligen samma behov som kompetens- och tjänsteföretaget har. Det kan gälla skräddarsytt IT-stöd och hjälp med vidareutbildning och annan kompetensutveckling. För vissa företag, särskilt handelsföretag, blir det en ekonomisk nödvändighet att få hjälp med inköpen. För jord- och skogsbruksföretagen kan det gälla avsättningen av produkterna. Dessa företag är känsliga i det avseendet eftersom produkterna skall ut på marknaden varje dag (mjölkbonden), i stora sjok med långa mellanrum (skogsägaren) eller under en relativt kort tidsrymd (spannmålsproducenten).

Mot den här bakgrunden och med hjälp av modellen av företaget som en portfölj av tillgångar blir det lättare att förstå och analysera varför det på marknaden finns nätverksföretag. Nätverksföretaget har vi diskuterat utförligt i föregående kapitel. Det finns inte mer att tillägga utöver att vi nu kanske bättre förstår att det Skandia AFS och andra nätverksföretag har gjort är att erbjuda det ägarmässigt fristående småföretaget nyckeltillgångar som det behöver för att överleva i konkurrensen. Det är exakt samma drivkrafter som sett i småföretagarens ögon gör att franchising, frivilligkedjor och producentkooperation kan vara något som det är ekonomiskt motiverat att engagera sig i.

Franchising

Med *franchising* menas ett affärsförhållande där den ena parten, franchisegivaren, ger den andra parten, franchisingtagaren, rätt att för egen räkning inom ett visst geografiskt område utnyttja det särskilda affärskoncept inklusive varumärke som franchisegivaren har utvecklat och äger. Det är en kontraktsbunden relation mellan två juridiskt likställda, av varandra oberoende parter. Franchisegivaren har, kort sagt, ansvaret för affärskonceptet och att det vidareutvecklas och att kunskapen sprids i systemet. Franchisetagaren åtar sig att bedriva verksamheten i linje med det speciella affärsupplägget. Reglerna för hur profileringen mot marknaden skall skötas är i de flesta fall en central del av avtalet. Det kan gälla varumärket, lokalutformningen, personalens klädsel etc. Avtalet reglerar givetvis också de ekonomiska mellanhavandena mellan de två parterna. Franchisetagaren betalar i de flesta fall en engångssumma, en entréavgift, för att komma in i systemet. Därtill en löpande sk franchisingavgift.

Franchising har blivit en global framgångshistoria under senare decennier, inte minst i Sverige som har en lång historisk tradition av samverkanskedjor och andra kooperativa samverkansformer. 1997 omsatte franchisingföretagen i Sverige 91 miljarder kronor och hade 82 500 personer anställda vilket som "bransch" gör franchisingföretagen till en av de större aktörerna på den svenska marknaden.²²²

Franchising är koncentrerad till vissa branscher, merparten av alla franchisingssystem finns inom detaljhandeln. Av de 242 franchisingssystem som fanns i Sverige 1997 svarade "Parti- och detaljhandel" för nästan exakt hälften, 120. Den näst största branschen var "Hotell- och restaurangverksamhet" med då 47 franchisingssystem. Det finns inget som tyder på att den fördelningen ändrats efter 1997. Däremot finns uppgifter som tyder på att den snabba tillväxten av franchising fortsätter.

McDonald's är i Sverige, liksom globalt, den förmodligen mest kända franchisingkedjan med allt som allt idag (september 2003) något över 30 000 restauranger. Av dessa fanns 233 i Sverige. Andra välkända och framgångsrika franchisingssystem i Sverige är Arkitektkopia, Blic, Bodyshop, Gallerix, Hemglass, JC, Just Nu, 7-Eleven, Polarn & Pyret, Pressbyrån, Verner & Verner och en lång rad andra.

Det är vanligt i franchisingssystemen att egen och "franchisad" verksamhet bedrivs parallellt – och att också expansionen sker efter båda vägarna. McDonald's framstår också i detta avseende som en arketyper. Av de 233 restaurangerna i Sverige hösten 2003 var knappt 60 procent (132 restauranger) "franchisade". Den fördelningen gäller också, grovt sett, globalt för McDonald's vilket skulle betyda att det idag finns ca 18 000 franchisade McDonald's världen över.

Den fråga vi skall besvara med hjälp av modellen är hur franchising och dess snabba tillväxt kan förklaras. Hur kommer det sig att ett företag som lyckats bra med den egna verksamheten i vissa fall väljer att bygga vidare genom att bli franchisegivare? Och vad är det som gör att franchising framstår som ett ekonomiskt attraktivt alternativ för många som vill "starta eget"?

Låt oss börja med *franchisegivarens* perspektiv.

Det franchisegivaren erbjuder är inget annat än nyckeltillgångar inom en viss bransch. Franchisegivaren har under ett antal år testat t ex ett affärskoncept och funnit att det fungerar. Idéplattformen, rutinerna och varumärket för detta affärskoncept är det som han i ett paket erbjuder franchisingtagaren. Det kan han göra eftersom, som vi vet, dessa är "Änkans krus"-tillgångar, alltså tillgångar som franchisegivaren kan både sälja och ha kvar. Av det immateriella företagskapitalet är det bara företagskulturen och vitaliteten som inte ingår i paketet. Företagskulturen eftersom den är personbunden och svår eller omöjlig att överföra till en helt ny organisation. Vitaliteten eftersom franchisegivaren knappast vill att den skall överföras. I själva verket inskränker, ja närmast omintetgör, de flesta franchisingavtal nytänkande och nyskapande från franchisingtagarens sida.

Det är lätt att inse att ur franchisegivarens synvinkel kan mycket stå att vinna på en framgångsrik spridning av affärskonceptet via franchising. Att expandera den egna verksamheten genom t ex nya etableringar på nya orter är kostsamt. Om verksamheten hitills varit framgångsrik och tillväxten snabb, kan mycket väl den finansiella risken med en fortsatt snabb expansion i egen regi bli för stor. Praktiskt kan det inne-

bära att banken säger nej eller kräver ett ökat ägarengagemang för att expansionen skall få fortsätta.

I det läget kan ett företag finna att franchising av affärsidén är ett både avkastnings- och riskmässigt mycket attraktivt alternativ. Intäkterna ökar genom entré- och franchisingavgifter. Möjligen också genom att den egna verksamheten kan växa till följd av den bredare exponering av varumärket och annan profilering som följer med franchisingaktiviteterna. Visserligen kommer också kostnaderna att öka. Där kommer att finnas transaktionskostnader för att hitta rätt franchisingtagare, skriva kontrakt och löpande följa verksamheten. Och det uppstår driftskostnader för att driva "systemcentralen". Men det ligger i sakens natur att grundkonceptet redan är utvecklat och prövat. Den fortsatta utvecklingen av affärsidén är kostsam men den kostnaden skulle ha funnits under alla omständigheter för att vidareutveckla den egna verksamheten.

Risken med franchising blir för franchisegivaren begränsad, i varje fall kommer risken att bli lägre än om samma expansion skulle ha skett med egna verksamheter. Det gäller både de risker som kan förknippas med fler egna anställda och med den finansiella risken.

Sammantaget kan man lätt föreställa sig att många företag i denna situation finner att franchising ekonomiskt är ett lockande strategiskt alternativ, i vissa fall ett viktigt komplement till en fortsatt egen expansion som gör att marknaden snabbare kan exploateras. McDonald's är antagligen det bästa exemplet också på det.

Franchising kan således vara en effektiv strategi för vissa tillväxtföretag, framförallt tjänsteföretag. Att det inte är en tillfällighet att franchising sprider sig snabbt över världen förstår vi också genom att det slås två flugor i en smäll. Först genom att franchisegivaren får ett verktyg som hjälper honom att expandera verksamheten under måttligt risktagande. Sedan genom att franchisingtagaren får tillgång till vissa resurser han måste ha för att kunna konkurrera.

Sett i *franchisingtagarens* perspektiv blir fördelarna inte lika uppenbara. Säg att jag är utbildad optiker, har arbetat ett antal år i yrket och beslutat mig för att öppna en egen butik. Jag har fått ett erbjudande att till ett ekonomiskt försvarbart pris ta över en befintlig optikerverksamhet på orten. Det finns nu två alternativ. Antingen att utan särskilda åthävor fortsätta rörelsen i den övertagna butiken. Eller också att bli franchisetagare till, låt oss säga, Blic med det nytänkande i prissättning, butiksutformning m m som följer med ett sådant avtal.

Vad skulle tala för det senare alternativet? Ja, det finns av allt att döma både plus och minus att beakta i en kalkyl. Det välkända varumärket, och det mer marknadsorienterade arbetssätt som Blic-samarbetet förutsätter kan göra att det är realistiskt att räkna med ökade bruttointäker, i synnerhet om vi också antar att den kundbas som övertagits från den gamla butiken i praktiken garanterar en viss årlig omsättning. Vi antar också att driftskostnaderna blir lägre genom samordnade inköp av bågar och glas och – indirekt – till följd av en del andra erbjudanden som följer med avtalet. Det senare gäller särskilt de mjuka delarna i avtalet – utbildning och annan kompetensuppbbyggnad, ekonomistyrning, benchmarking etc.

Å andra sidan finns de kostnader som följer med högre investeringar i lokaler, butiksinredning och annan profilering för att avtalet skall vara uppfyllt. Till det skall läg-

gas entréavgiften och de beräknade franchisingavgifterna. Sammantaget kan vi anta att kalkylerna på kort sikt i det stora hela är likvärdiga. På lång sikt antar vi, för resonemangets skull, att franchisingalternativet ger vissa ekonomiska fördelar, särskilt genom att profileringen mot marknaden blir starkare och genom att kostnadseffektiviteten i rörelsen ökar genom know how-överföring. Fri tillgång till kostnads- och andra jämförelsedata från butiker i andra delar av landet är en av anledningarna till att man kan räkna med en högre kostnadseffektivitet på sikt.

Riskmässigt kan franchising på sikt också ha ett försteg. Det hör till historien, som vi inledningsvis antydde, att franchisegivaren i de allra flesta fall genom den egna verksamheten har funnit en framgångsformel, en kombination av genomtänkt affärsidé och djupt know how, som nu ställs till franchisingtagarens förfogande. Denna kunskapsöverföring fungerar i praktiken som en riskreducerande faktor. Det har för övrigt visats att franchisingföretagen har en lägre konkursfrekvens än småföretag mera allmänt. Det har också visats att nystartade företags överlevnadsförmåga är högre om de drivs som franchising.²²³

En avkastning-risk analys ger kanske ändå inte i det här konstruerade fallet ett särskilt entydigt besked om franchising är bra eller mindre bra sett i franchisingtagarens perspektiv. Det är möjligen betecknande.

Franchising är onekligen mer ett instrument som hjälper franchisegivaren att växa än en möjlighet för franchisingtagaren att tjäna pengar. Det är franchisegivaren som äger nyckeltillgången och det är hans intresse som tillgodoses i första hand. Det ligger i franchisingssystemets natur att det inte är ett nätverk med *i praktiken* likvärdiga parter. Franchisegivaren är primus-inter-pares i nätverket. Begreppet systemcentral antyder en bestämmande roll. Även om kontrakten av naturliga skäl måste vara "open ended", allt kan inte föregripas eller preciseras i ett avtal, är många gånger franchisingtagaren starkt bunden vid ett visst produkt- eller serviceutbud, för att inte tala om hur profilen mot marknaden skall se ut. Utrymmet för nytänkande i franchisetagaredet är praktiskt sett litet. Franchisingtagaren är formellt sett visserligen företagare, han bedriver en rörelse i skatteteknisk mening, men han har ett kontrakt som gör honom till så nära anställd som man kan komma utan att ha ett anställningskontrakt. "Vi talar om franchising, korsningen mellan att vara anställd och egen", som det uttrycktes i en artikel. Det framhäver vem som spelar huvudroll och biroll i franchising.

Kommer franchising att fortsätta sin snabba utveckling? Förmodligen. Antagandet grundas på två förhållanden. Det första är att det fortfarande finns en mängd oberoende småföretag som skulle kunna drivas mera effektivt med ett mera utvecklat grundkoncept och med olika former av anpassat stöd. Dessa verksamheter är potentiella franchisenätverk. Man behöver bara tänka på vad som under de senaste två decennierna har hänt på "coffieshop"-området i USA.

Det andra är att det fortfarande finns en mängd stora mångfilialföretag som exempelvis banker och vissa detaljistkedjor där kontoren respektive affärsenheterna drivs av anställda. Det är en tidsfråga innan dessa kommer att bli franchisingnätverk helt enkelt eftersom det finns både ekonomiska och riskmässiga fördelar för franchisegivaren och ekonomiska möjligheter för franchisetagaren. Det är symptomatiskt att av de drygt 400 Konsumbutiker som fanns i landet år 2001 drevs ett hundratal på

franchisingbasis och målsättningen var att de skulle bli fler. Att bankerna ännu inte blivit franchisegivare beror sannolikt på en blandning av konventionellt tänkande och regelsystemens eller tillsynens utformning.²²⁴ Man kan antagligen generalisera och hävda att alla mångfilialföretag som ännu inte delvis bedriver affärsenheterna med franchiseavtal, kommer att göra det. Om inte annat för att få en kontroll på effektiviteten i den verksamhet som drivs i egen regi med anställda.

Frivilligkedjor

Det är samtidigt inte uteslutet att det finns andra samverkansformer som kan vara effektivare och mer attraktiva än franchising sett i småföretagarens ögon. *Frivilligkedjor* har exempelvis vissa fördelar genom att erbjuda fler frihetsgrader och därmed högre flexibilitet. Den principiella skillnaden mellan en franchising- och en frivilligkedja är att i det senare fallet ägs "centrum" av medlemmarna.

Vi kan förstå att detaljistverksamhet kan lämpa sig för frivilligkedjor. Det är ingen tillfällighet att ICA, Expert, Spectrum och Järnia är frivilligkedjor. Det började för flera decennier sedan med att dagligvaru-, foto-, färg- och järnhandlarna såg fördelar med att samarbeta på det här sättet.

De nyckeltillgångar som man behöver som oberoende detaljist men inte själv kan skapa kan vara inköpskontrakt till konkurrenskraftiga priser, ett varumärke som är känt också utanför den lokala marknaden, ett informationssystem som underlättar lagerkontroll och beställningar, ett integrerat kassahanteringssystem i butiken, personalutbildning etc. Till det kan komma betalkortsystem och andra gemensamma faciliteter för en större marknad än den lokala.

Det är lätt att förstå att franchising och frivilligkedjor kan vara alternativa strukturer för detaljistföretag. Men det finns verksamheter där franchising blir svårare. Det gäller för småföretag där nyckeltillgången är en specifik kompetens snarare än ett affärskoncept. Personbunden sakkunskap och erfarenhet är ingen Änkans krus-tillgång, sådant kan bara finnas på ett ställe vid en och samma tidpunkt. Sakkunskap, och i synnerhet skicklighet och rutin, kan inte kontrolleras av någon utomstående och därmed inte heller ingå i ett franchiseavtal. Det blir logiskt att dessa kompetensbaserade småföretagare i stället sluter sig samman och gemensamt bygger upp de resurser de behöver för att kunna arbeta, (alternativt som tandläkarna och läkarna har gjort i Sverige bildar ett gemensamt bolag där de är anställda i en mångfilialstruktur.)²²⁵

Den stora grupp småföretagare med kompetens som sin verkliga nyckeltillgång som hittills inte i nämnvärd grad engagerat sig i samverkansföretag är hantverkare av olika slag, det kan vara plåtslagare, murare, målare, snickare, skomakare, bagare etc. Det finns visserligen exempel på franchising inom hantverk. Och från franchisingbranschens företrädare tror man att hantverk i franchisingform har förutsättningar att växa. Men franchising inom hantverksbranscherna borde av just de skäl vi nämnt vara ekonomiskt betydligt mera äventyrligt än inom verksamheter där nyckeltillgången är själva affärskonceptet. Det talar mera för frivilligkedjor.

De renodlade kompetensföretagen – exempelvis partnerföretag inom juridik, revision, reklam etc – har inte ett behov av stöd för att kunna göra billiga inköp, för att

kunna finansiera kostsamma investeringar i utrustning eller för att kunna erbjuda sina klienter tjänster som förutsätter dyra informationssystem. Alla sådana resurser finns att köpa på väl fungerande marknader i den mån de överhuvudtaget behövs.

Det sådana företag kan behöva hjälp med är ingångar till marknaden. Det finns många sätt att skapa sådana ingångar och samtidigt behålla sin status som oberoende småföretag. Specialisering, att kompetensmässigt vara bäst på ett visst område eller en viss marknad, är den mest uppenbara strategin. Att skaffa sig en positiv image kan vara en annan väg. En managementkonsult kan skriva böcker som uppmärksammas, en reklambyrå kan vinna "årets bästa"-utmärkelse etc. Att ha välkända och underförstått krävande kunder kan också vara ett kraftfullt marknadsföringsverktyg för ett kompetensföretag. Det har revisorer och bokföringsbyråer i alla tider utnyttjat.

Samtidigt är det i många fall inte tillräckligt på dessa marknader. Efterfrågan kan ha en sådan struktur att det bara är stora kompetensföretag med stora resurser som kan komma i fråga för vissa uppdrag. Till det kommer globaliseringen av företaget. Det blir nödvändigt, i varje fall önskvärt, för många företag inom t ex revision, juridik, reklam etc att ha samarbetspartners i andra länder, kanske till och med att tillhöra en stor internationell koncern. Det krävs för att kunna växa i takt med att uppdragstagarna växer och, inte minst viktigt, för att kunna matcha klienternas storlek och därmed resursbehov. På revisionsområdet är det särskilt tydligt. Verksamheten år 2002 för 63 av de 100 största europeiska företagen reviderades av två revisionsföretag, PricewaterhouseCoopers och KPMG.²²⁶ Till det kommer sortimentsekonomiska krafter. Det är uppenbart att de stora internationella revisionsföretagen har klara ekonomiska fördelar av att kunna erbjuda olika tjänster under, bildligt talat, samma tak.²²⁷ Vi skall återkomma till de stora kompetens- och tjänsteföretagen.

Producentkooperationen

För vissa typer av verksamhet i småföretag är nyckeln till ekonomisk framgång att ha en säker och rimligt prissatt avsättning för de produkter som levereras. Det gäller, som vi just antydde, på jordbruks- och skogsområdet. En besättning av mjölkkor producerar varje dag en färskvara, mjölk, som omgående måste tas om hand av ett vidareförädlingsföretag för att inte bli utan värde. I princip gäller samma sak för andra naturprodukter som spannmål och skogsråvara, låt vara med en större toleransgrad när det gäller omedelbarheten.

Detta är den allmänna bakgrunden till varför vi på jordbruks- och skogsområdet i många länder har fått en producentkooperativ rörelse. Det kan som i fallet med den svenska jordbrukskooperationen vara fråga om att bönderna äger de företag som vidareförädlar jordbrukets basvaror, t ex spannmål eller mjölk.

Låt oss granska detta fenomen i modellperspektiv.

Den ekonomiskt rationella grunden för producentkooperativa företag, i varje fall på jordbruksområdet, hänger samman med en inbyggd obalans mellan de olika leden i förädlingskedjan. Historiskt, i Sverige under 1920- och 30-talen, tog det sig uttryck i att privata uppköpare av böndernas produkter skaffade sig mer eller mindre starka lokala monopol och kunde genom låga avräkningspriser komma åt en stor del av det

samlade överskottet. Bakom den utvecklingen låg mer strukturella förhållanden som fortfarande gäller.

Den basala jordbruksproduktionen, alltså böndernas verksamhet, kännetecknas av låggradig skalekonomi. Det tar sig bl a uttryck i att även de mest effektiva jordbruksföretagen som använder den mest avancerade teknologin med alla mått mätt är små företag. Det är ingen tillfällighet att världens kanske mest konkurrenskraftiga mjölkproduktion, den i Nya Zeeland, i allt väsentligt sker på familjeägda, måttligt stora gårdar. Däremot karaktäriseras vidareförädlingen av jordbruksprodukter, t ex mejerihanteringen, av skalekonomi som vilken annan tillverkning som helst vilket gjort att dessa företag med tiden har vuxit sig allt större.

Obalansen mellan måttligt stora jordbruksföretag och mycket stora förädlingsföretag, dessutom många gånger med monopol på marknaden, har gjort att producentkooperationen även kan motiveras på allmänekonomiska och politiska grunder. Man kan utgå från att skall jordbrukets produkter förädlas på annat sätt än i böndernas egna företag måste det existera vissa korrigerande krafter för att inte bonden ekonomiskt skall exploateras. Antingen måste det finnas en marknad där konkurrensen om bondens produkter mellan olika vidareförädlingsföretag är stark. Eller också någon form av offentlig kontroll över avräkningspriserna mellan bonden och förädlingsföretagen. Det finns exempel på båda modellerna i OECD-länderna.

Det är också i denna obalans i strukturen som vi kan finna förklaringen till varför bönderna har köpt sina förädlingsföretag i stället för tvärtom. Det är inte ett ekonomiskt realistiskt alternativ för ett förädlingsföretag att ta ägaransvaret för en stor mängd små jordbruksföretag. En sådan modell skulle sannolikt drabbas av mycket stora s k principal-agent-problem, alltså problem att få till stånd ett effektivt samarbete mellan principalen, förädlingsföretaget i det här fallet, och agenterna, bönderna. Skog, jord och djur lämpar sig helt enkelt för privat ägande i småföretagsform. Relativkostnaden för att bedriva jordbruk i stor skala med anställd personal skulle ganska säkert bli för hög. Dessutom är riskerna i jordbruksproduktionen höga vilket inte förbättrar de ekonomiska utsikterna för "förädlingsföretaget-äger-bonden"-modellen.

Man kan parentetiskt fråga sig varför det här inte då gäller för privatpraktiserande läkare och tandläkare. De bildar ju också ett starkt decentraliserat system med tusentals små enheter, ändå har de i de flesta fall en arbetsgivare, i Sverige, Praktiker-tjänst. Skälet är med stor sannolikhet att den nyckelresurs som den som driver en läkar- eller tandläkarpraktik måste försäkra sig om egentligen endast är ett administrativt paket, det som gör att han får maximalt med tid för sin profession. Problem med avsättning och prissättning, grunden för jordbrukskooperationen, existerar knappast. Prissättningen är i själva verket reglerad i avtal med sjukvårdens huvudmän. Det gör att ersättningen, lönen, inte heller blir ett problem. Till det kommer att Praktiker-tjänst är ett producentkooperativt företag, läkarna, tandläkarna, sjukgymnasterna etc, är med andra ord anställda i sitt eget företag. Det är svårt att se att det finns några tunga principal-agent-problem under sådana omständigheter.

Producentkooperativt ägande kan ses som vertikal integration. Det är i princip ingen skillnad mellan att ett företag köper en leverantör (som när General Motors köpte chassitillverkaren Fisher Body, det kanske mest omskrivna exemplet på vertikal

integration i industrihistorien, se bl a Klein, 1993) och att en leverantör köper ett företag längre ner i förädlingskedjan som när de svenska bönderna under 1930-talet tog kontrollen över förädlingsledet av jordbruksprodukter.

Vertikal integration förklaras som vi vet oftast av att en fortsatt marknadsrelation riskerar att sätta det ena företaget i en alltför stark beroendeställning av det andra företaget. Det i sin tur kan förklaras av att transaktionerna mellan företagen binder upp skraddarsydda resurser, är förknippade med stor osäkerhet eller är mycket frekventa. Även om det beroende företag är väsentligt mycket större och finansiellt starkare än det "oberoende" kan det för *båda* parter finnas skäl till integration. Sårbarheten är nämligen inte ensidig, den kan växla från den ena parten till den andra beroende på t ex marknadsförhållandena. Båda parter bli utsatta för ett opportunistiskt beteende.

Granskar vi förhållandet mellan en bonde och det företag som köper hans produkter gäller att också här binder transaktionerna upp skraddarsydda resurser (t ex en besättning med mjölkkor), är förknippade med osäkerhet (djuren kan drabbas av sjukdom) och har hög frekvens (mjölkleveranser mer eller mindre varje dag). Vi inser också att beroendeförhållandet är ömsesidigt. Förädlingsföretaget måste få sina leveranser enligt plan för att i sin tur kunna leverera. Alla förutsättningar för en integration föreligger. Att det är bönderna som kollektiv som har ett incitament att äga förädlingsföretaget och inte tvärtom förklaras av den obalans i företagsstrukturen som gäller.

För att sammanfatta. Producentkooperationen blir inom skogs- och jordbrukssektorerna ett verktyg för bonden att komma åt en tillgång som han behöver – säker avsättning till acceptabla priser – och som den privata marknaden att döma av historiska erfarenheter inte erbjuder. Det i sin tur hänger samman med den strukturella obalansen mellan ett stort antal småföretag och ett fåtal, väsentligt större förädlingsföretag. Nyckeltillgången skaffar sig småföretagaren, bonden, således här genom ägande. Det är i det avseendet inget som principiellt skiljer producentkooperationen från frivilligkedjor. Däremot kan man säga att franchising är något annat. Småföretagaren kan där närmast ses som en leasetagare. Det är någon annan, franchisegivaren, som äger nyckeltillgångarna och de ställs till förfogande mot betalning.

Det medelstora småföretaget

Vart tog det oberoende medelstora småföretaget vägen i denna framtidsbild, alltså företag med mellan 50 och 250 anställda enligt EUs definition? Det är en berättigad fråga. Mycket talar för att utrymmet för det ägarmässigt fristående, *medelstora produktföretaget* kommer att bli mer begränsat, det gäller i synnerhet det teknologibase-
rade företaget. Ett sådant företag kan bara leva vidare om det antingen har en överlägset stark ställning i sin teknologi eller om nischen är så snäv att ingen annan på den marknad som kan bearbetas bättre kan ta tillvara den skalekonomi som kan finnas. Men båda dessa kommer antagligen att bli svåra att försvara. För att behålla konkurrenspositionen blir det nödvändigt att utveckla ny teknologi och det är för alla produktföretag mycket kostsamt i pengar och kompetens, så kostsamt att det medelstora företaget kan komma att få svårt att klara av det. Däremot kan det, som vi har sett,

finnas plats på marknaden för medelstora hantverks- och designbaserade företag (teko, möbler, armatur, skor etc) och för skapandeföretag inom film, teater och media.

Utrymmet kommer sannolikt att bli mindre också för *den medelstora produktions-specialisten* helt enkelt eftersom skalekonomin alltmer sällan sätter några gränser vid 250 anställda. Det mest troliga är att huvuddelen av all tillverkande verksamhet där skalekonomi har stor betydelse för relativavkastningen kommer att tas om hand av stora, specialiserade företag, bli komponenttillverkare av den typ som vi ser inom t ex telekom- och bilindustrin. Att vi under lång tid har hört talas om att utrymmet för de måttligt stora underleverantörsföretagen har blivit allt mindre stämmer med den bilden.

Det är möjligt att det kommer att finnas större plats på marknaden för *det medelstora kompetens- och tjänsteföretaget*. Det styrs av att produktionen, förutom en kompetent medarbetares tid, ofta också förutsätter kundens personliga medverkan (som t ex i ett konsultuppdrag) vilket sannolikt sätter gränser för hur stort företaget kan bli utan att förlora i effektivitet. Å andra sidan är exemplen många på att också medelstora tjänsteföretag köps upp och integreras i större företag, för det mesta för att ta tillvara sortimentsekonomi. Samarbete i frivilligkedjor och franchising kan fördröja den processen.

Det borde också finnas plats på marknaden för *det medelstora nätverksföretaget* av den enkla anledningen att nätverksföretaget definitionsmässigt utnyttjar marknaden och gör mycket lite i egen regi med egna anställda. De egna resurserna begränsas i de flesta fall till, förutom företagsledning, styrning, utveckling och underhåll av processen och nätverket.

12. De parallella processerna

Med fusioner mellan företag menar vi här både fusioner i strikt mening, alltså att två företag går samman, och förvärv i meningen att ett företag köper ett annat.²²⁸ Efter en fusion finns det en ägare för den *samlade* verksamheten. De företag som gick samman existerar inte längre, det residuala kontraktet för respektive företag har överförts till det nya företagets ägare.

Fusion och integration är synonyma begrepp om integrationen sker mellan företag. Men integration kan också betyda att ett företag förvärvar en *del* av ett annat företag, t ex en viss komponenttillverkning, och inordnar den i den egna organisationen. Det är integration men inte samgående.

Vi skall i fortsättningen använda begreppet fusioner med den här innebörden. Men också synonymt begreppet *M&A* (Merger & Acquisition). Anledningen är att M&A är ett begrepp som allt oftare också används i svenskan, inte minst av den finansiella sektorns människor. Det är dessutom ett föredömligt kort och koncist uttryck.

En våg av fusioner sköljde över västvärlden i slutet av 1900-talet och under 2000-talets första år. Enligt en nyligen publicerad studie har antalet stora M&As i OECD-länderna under 1990-talet ökat med en faktor tre, från ca 8 000 år 1990 till ca 25 000 år 2000 (Kleinert & Klodt, 2002). Värdet av dessa fusioner, definierat som marknadsvärdet på det nya, sammanslagna företaget, har ökat tolvfaldigt under samma period. Från ca 250 miljarder dollar år 1990 till 3 500 miljarder dollar år 2000.

Ritar man en kurva över värdeutvecklingen framstår skeendet som dramatiskt. Det gäller särskilt för 1990-talets senare hälft. I själva verket har den verkliga ökningen i M&A-aktiviteten skett efter 1995. Även om vi inser att den utvecklingen till viss del speglar den allmänna uppgången på aktiemarknaden efter 1995 kvarstår ändå att antalet fusioner som berört verkligt stora företag har ökat avsevärt under senare delen av 1990-talet. Bara tillkomsten av Citigroup, samgåendet mellan Citibank och Travelers 1998, innebar att det skapades ett företag som marknaden omedelbart efter samgåendet värderade till ca 800 miljarder kronor.

Flertalet samgåenden under 1990-talet skedde mellan företag i ett och samma land. Men samtidigt har samgåenden över gränserna räknat i värde vuxit snabbt i slutet av 1990-talet. Enligt en studie ökade sk "cross border M&As" från ca 0,2 miljarder dollar år 1995 till 1,1 miljarder dollar år 2000, mer än en femfaldig ökning.²²⁹ Det betyder att knappt en tredjedel av det sammanlagda fusionsvärdet år 2000 avsåg affärer över gränserna.

Man får en viss uppfattning om omfattningen på den globala M&A-aktiviteten om

vi vet att marknadsvärdet på 3 500 miljarder dollar år 2000 motsvarar i runda tal tio gånger det samlade marknadsvärdet för alla bolag noterade vid Stockholms Fondbörs samma år. Eller uttryckt på annat sätt. Bara under år 2000 gjordes enligt den här statistiken M&As som i värde samma år motsvarade i det närmaste 100 Ericsson.

Fusioner "går i vågor"

Sett över 1900-talet som helhet har fusioner skett i vågrörelser. Perioder med en intensiv M&A-verksamhet har varvats med lugnare perioder.

Den första fusionsvågen i USA under 1900-talet brukar man säga började 1898 och slutade några år in på 1900-talet. Det var under den perioden som det genom fusioner bildades en stor mängd nya tillverkande företag. Till de företag som bildades under de här åren fanns International Harvester, du Pont, Bethlehem Steel, Eastman Kodak, Allis-Chalmers och många andra av de företag som kom att dominera inom sina respektive branscher under 1900-talets första årtionden.²³⁰ Det var oftast horisontella fusioner. Företag med i stort sett samma typ av produktion gick samman för att bättre kunna utnyttja skalekonomier och bli starkare på marknaden.

Den andra fusionsvågen i USA kom under 1920-talet. Sherman Act från 1890 (i första hand riktad mot Standard Oil-trusten) och andra politiska ingripanden hade gjort det svårt att fortsätta med horisontella fusioner, i synnerhet om det kunde visas att företaget fick en dominerande marknadsposition. 1920-talets fusionsvåg, som också i hög grad berörde Europa, omfattade i första hand vertikal integration, företag fusionerade eller köptes upp i syfte att ägarmässigt samordna flera led i en produktionskedja. Drivkraften var att åstadkomma produktivitetsvinster genom bättre kostnadskontroll och längre serier. Det gjordes också under 1920-talet ett antal samgåenden där målsättningen hos företagen snarare var att diversifiera och dra nytta av sortimentsekonomin i en verksamhet.²³¹

Under några decennier därefter var fusionsaktiviteten låg. 1930-talets depression och andra världskriget la praktiska hinder i vägen. Men mot slutet av de gyllene åren (1945–70), särskilt efter 1965, fick vi en ny fusionsvåg. Det vertikalt integrerade storföretaget, *Det gamla företaget*, började av allt att döma att känna att dess tid som framgångsrik organisationsmodell var på upphällningen. En strategi blev att köpa konkurrenter för att komma in på nya marknader och kunna dra nytta av skalekonomier, en annan att köpa upp företag i andra branscher för att riskdiversifiera. Det senare, konglomerattanken, blev under 1960- och 70-talen en organisatorisk modefluga. Det uppstod återigen vissa politiska motkrafter mot fusionsvågen, både i USA och Europa.²³²

Den fjärde fusionsvågen – under några år i mitten av 1980-talet – var mera distinkt europeisk och gjordes mot bakgrund av att vissa marknader avreglerats och att den gemensamma marknaden öppnades upp. Det handlade om att företag i olika branscher ville bli starkare för att klara den intensifierade konkurrens som man kunde vänta med avreglerade och större marknader. Det berörde alla typer av företag – produkt-, produktions- och kompetensföretag. Det gjordes fusioner framförallt för att få

förbättrad skalekonomi och för att öka slagkraften på marknaden. I Europa fick vi under denna våg de första större ”över gränserna”-fusionerna.

I början av 2000-talet befinner vi oss således i en femte fusionsvåg, större mått i antal och värde än någon av de föregående fusionsvågorna under den gångna hundraårsperioden. Och ännu utan tydliga, statistiskt belagda, tendenser att *antalet* fusioner håller på att minska. Att *värdet* av fusionerna nu minskar följer av den kraftiga nedgången i aktiekurserna i OECD-länderna efter 1999.

Det är en minst sagt utmanande situation som beskrivs om perspektivet som här är disintegration. Det uppstår en paradox. Å ena sidan har vi denna enormt kraftfulla våg av fusioner som sveper över västvärlden. Den är uppmärksammas, inte så sällan också politiskt ifrågasatt, det gäller i synnerhet eftersom den ofta kopplas samman med globaliseringen av ekonomin.

Å andra sidan har vi det vi hittills skrivit om, disintegrationen. Det är en strukturell förändring som är minst lika djupgående vad gäller företagens sätt att arbeta och organisera sig som den fusionsvågen åstadkommer. Det har emellertid, som vi tidigare berört, intill helt nyligen varit en tyst revolution. Det har utanför en snäv krets av analytiker och akademiker skrivits mycket lite om disintegrationen. Det har visserligen ändrats något under de senaste åren genom att outsourcingtrenden har blivit mera allmän och berört alltför stora privata arbetsgivare. Det har också lett till att disintegrationen fått viss politisk uppmärksamhet. Men på det hela taget sker fortfarande disintegrationen i allt väsentligt under massmedial tystnad och utan en mer nyanserad politisk diskussion.

Syftet med kapitlet är att analysera denna paradox. Bakom det skenbart orimliga finns en förklaring. Vi skall ta fram denna förklaring genom att i första steget på ett allmänt plan granska varför det görs fusioner. I det andra steget skall vi fördjupa den analysen genom att titta närmare på en viss bransch. Vi väljer banksektorn av ett par skäl. För det första därför att den finansiella sektorn i allmänhet och bank i synnerhet har varit tongivande bransch i den senaste vågen av fusioner. Mätt i marknadsvärde genomfördes exempelvis under 1998 nio av de tio största fusionerna någonsin i USA, fyra av dessa var banker (Citibank – Traveler, BankAmerica – NationsBank, Banc One – First Chicago samt Northwest – Wells Fargo). Till det kom en mycket stor europeisk bankfusion samma år (UBS – Swiss Bank). För det andra eftersom det finns en mycket omfattande empirisk forskning kring bankfusioner.

Vi skall i det tredje steget beskriva disintegrationen i bankerna och, som ett fjärde och sista steg – och återigen på ett allmänt plan – diskutera vilken struktur som dessa två, parallella och till synes motstridiga processer, resulterar i. Det sker i nästa kapitel.

Varför görs fusioner?

I modelltermer innebär fusioner att det finns nyckeltillgångar i form av företag på marknaden som företagsledningen och ägarna i ett visst företag anser behövs ”in-house” för att garantera företagets fortsatta tillväxt och konkurrenskraft. Det vi här

definitionsmissigt talar om är således det residuala kontraktet för ett helt företag.

Vad kan det, mera specifikt, vara för nyckeltillgångar man vill komma åt i det företag man fusionerar med (för det är sällan *hela* företaget är en nyckeltillgång)? Ja, det kan vara tillgångar som antingen hjälper det nya, fusionerade företaget med en offensiv strategi i att finna nya marknader och produkter. Eller det kan vara tillgångar som gör det lättare att tackla överkapacitet och andra problem som vissa företag eller sektorer kan vara drabbade av. Man kan förmodligen på någorlunda säker empirisk grund säga att de flesta fusioner är av det andra, defensiva slaget. Möjligen finns det också underlag från forskningen för att hävda att de flesta ekonomiskt *lyckade* fusioner är av det andra slaget.

Mera precist kan man urskilja ett relativt begränsat antal skäl till varför det görs fusioner. Det första har vi redan snuddat vid. Fusioner görs för att komma åt produkter, teknologier, kundbaser och varumärken som i sin tur gör det möjligt att komma in på nya marknader. Det kan vara nya geografiska marknader men också marknader på nya produktområden. Det är en offensiv strategi från det drivande företaget. Ett exempel kan vara Time-Warner-fusionen i USA i mitten av 1990-talet. Det var ett samgående som ledde till att det nya företaget fick tre plattformar – tidningar (Time), film (Warner) och kabel-TV (Turner) – för sin strategi att bli ett starkare mediaföretag. Ett och samma innehåll kunde distribueras på olika sätt. Olika produkter kunde stötta varandra. Strategin lyckades. Om vi definierar framgång som att marknadsvärdet för det fusionerade företaget under ett antal år efter affären utvecklas bättre än genomsnittet för konkurrenter och andra företag inom samma sektor blev Time-Warner-fusionen en ekonomisk framgång.²³³

Ett andra skäl kan vara att man genom att fusionera lägger ihop två eller flera företags volymer som ger skalekonomi i klassisk mening genom sänkta styckekostnader eller möjligheter att bättre utnyttja vissa huvudkontorstillgångar. Den uppmärksammade fusionen mellan DaimlerBenz och Chrysler 1998 motiverades på det sättet. Eller som det uttrycktes av Chryslers ledning. "Vi fusionerar med DaimlerBenz för att vi är alldeles för små för att vara ekonomiskt framgångsrika på egen hand."²³⁴

Ett tredje skäl kan vara att man genom att lägga ihop två eller flera företag vill dra nytta av sortimentsekonomi, att således få flera intäktsbärare på samma plattform. De "över gränserna"-fusioner som kännetecknat vissa kompetensbranscher har i första hand drivits fram av sortimentsekonomi. En revisionsfirma kompletteras i första steget med skattekonsulter, efterhand med andra konsulter och så småningom också med juridiska tjänster. De nyckeltillgångar som kan förknippas med den utvecklingen är i första hand varumärket och leveranssystemet, i praktiken det kontaktnät i företagen som revisionen ger. Det kostar förhållandevis lite att på den plattformen sälja in också andra tjänster medan intäkterna per debiterad timma är höga. De stora, internationella revisionsföretagen som KPMG, PricewaterhouseCoopers och andra, har av allt att döma drivits fram av sådana sortimentsekonomiska krafter.

Ett fjärde skäl kan vara att genom en fusion skapa möjligheter att dra ned volymer i en överkapacitetssituation. Fusionen mellan flygtillverkaren Boeing och försvarsindustriföretaget McDonnell Douglas 1997 kan vara ett exempel. Det sägs att man till och med på dagen kan precisera när grunden till den fusionen las. Det var under 1993

vid det som har kommit att kallas "The Last Supper", ett sammandrag på Pentagon av de största amerikanska försvarstillverkande företagen, som försvarsledningen aviserade neddragningar i beställningar och att man ville ha med färre leverantörer att göra. Det har sagts att av de 32 försvarstillverkare som var närvarande återstod efter en fusionsvåg under några år endast 9.²³⁵

Det finns också en offensiv variant av detta skäl, sällan utåt uttalat av ägare och företagsledningar men i praktiken närvarande som interna argument, i många fusioner. Man vill bli starkare på marknaden, inte genom att dra ned som i en överkapacitets-situation, utan genom att kunna ta ut bättre priser i kraft av en starkare position på marknaden.

Det är också den typen av fusioner som många gånger får myndigheternas uppmärksamhet. EU-kommissionens nej till det tänkta Volvo-Scania-samgåendet vad gäller tunga lastbilar är ett exempel. Att kommissionen förhindrade att den planerade fusionen mellan SE-banken och Föreningssparbanken fullföljdes är ett annat svenskt exempel. I det senare fallet handlade det till stor del om att den sammanslagna banken på vissa geografiska marknader (Baltikum) och produktmarknader (fonder) enligt kommissionen skulle komma att få en alltför dominerande ställning.

Till dessa fyra huvudskäl kan läggas ett antal andra bevekelsegrunder, antingen specifika skäl bundna till en viss sektor eller ett visst företag eller icke-ekonomiska drivkrafter. Det är sannolikt att man skulle kunna visa att sådana orsaker aldrig ensamma motiverar en fusion. Men de kan vara viktiga på marginalen, kanske till och med avgörande för att en planerad fusion faktiskt också genomförs.

Ett exempel av det första slaget kan vara "too-big-to-fail"-faktorn inom banksektorn. Det är en välkänd och empiriskt utforskad term inom den finansiella ekonomin som innebär att man kan visa att om en bank blir tillräckligt stor är sannolikheten hög att den genom politiska ingripanden kommer att räddas vid en överlevnadskris. Den insikten diskonterar marknaden och sänker avkastningskravet vilket, allt annat lika, ger ett högre marknadsvärde. Om två banker genom att gå samman blir så stora att man kan säga att de därefter tillhör "too big to fail"-kategorin är det en faktor som vid en väl fungerande marknad kan sägas ha ekonomisk betydelse.

Till kategorin icke-ekonomiska skäl räknas sådant som slump, hot och politiska påtryckningar. Det har sagts att när de två mellanstora tyska bankerna – Bayerische Hypotekenbank och Bayerische Vereinsbank, båda med sin verksamhet i München – fick klart för sig att Deutsche Bank var intresserade av ett uppköp blev en dittills otänkbar fusion mellan de båda konkurrenterna i ett slag en önskvärdhet, också politiskt. Fusionen genomfördes i början av 1998.²³⁶

En annan icke-ekonomisk orsak till varför fusioner görs och som det talas lite om (bortsett från kretsen av organisationsforskare) är företagsledningarnas egenintressen. Det är antagligen, det har den empiriska forskningen kunnat visa, inte en helt försumbar drivkraft. Den har både psykologiska och privatekonomiska komponenter. Det kan vara bra för självbilden att få bli VD, eller bara arbeta i ledningen, för ett större företag. Och det är påfallande ofta bra för den egna ekonomin.²³⁷ Vi skall återkomma till den frågan.

Kritiken mot fusioner

Det faller utanför ramen för den här boken att diskutera den allmänna kritiken mot de stora fusionerna och den därmed nära sammanhängande globaliseringen. Det är en i allt väsentligt politiskt formulerad kritik.²³⁸

Att däremot granska vad den ekonomiska forskningen säger om nyttan med fusioner är relevant. Det skall vi återkomma till vid behandlingen av fusionerna inom den finansiella sektorn. Det är också relevant att beskriva den kritik mot den höga fusionsintensiteten som uppenbarligen finns inom näringslivet självt, i varje fall hos aktörer med god insikt i hur företag arbetar och marknader fungerar.

Konsultföretaget McKinsey har visat att fusioner inte har varit något som gynnat värdetillväxten i företagen, i varje fall inte under den studerade perioden som omfattade en femårsperiod i slutet 1990-talet. Man visar att bland de 1 000 internationella storföretag, alla noterade på amerikanska börser, som ingick i studien svarade de 100 största företagen på Fortune 500-listan för 57 procent av de samlade intäkterna men bara för 6 procent av det sammanlagda marknadsvärde som de 1 000 företagen hade genererat under perioden.²³⁹ Däremot svarade de minsta företagen i studien, definierat som samtliga företag i studien som *inte* fanns på Fortune 500-listan, för 10 procent av omsättningen men för hela 69 procent förmögenhetstillväxten.²⁴⁰

Bilden som McKinsey-studien ger sammanfattas på följande sätt: "Many CEOs ... still embrace traditional scale-based notions of successful corporate strategy. These traditional ideas are based on several core tenets: seek to be the biggest player in the industry, with the largest market share; maintain a strong balance sheet; establish a low cost position; integrate vertically to capture incremental value and to control key channels; and pursue industry consolidation to capture additional scale and scope economies.

Unfortunately, this 'industry leadership' model no longer works – at least if success is measured in terms of share holder value."²⁴¹

Även om man kan ha synpunkter på studien, framförallt på att den omfattar en period med extraordinära förhållanden på aktiemarknaden där riskerna är stora för snedvridningar, är det svårt att inte påverkas av det budskap som siffrorna mycket entydigt för fram. Det var *inte* de megastora företagen, de som regelmässigt har en lång historia av fusioner bakom sig, som skapade värde i den typ av marknad som kännetecknade OECD-länderna under senare delen av 1990-talet och början av 2000-talet.

En annan studie, den omfattar världens ca 5 000 största, börsnoterade företag, visar att under ungefär samma period (1996–2001) skapade europeiska storföretag värdetillväxt i väsentligt större omfattning än amerikanska storföretag. Undantaget var brittiska storföretag som visade ett värdetillväxtmönster som var påfallande likt det som gällde för de amerikanska, det vill säga ingen värdetillväxt alls, eller till och med i fallet Storbritannien ett visst värdeförstörande. "One possible reason is European's smaller appetite for big mergers", skriver *Economist* i en kommentar.²⁴²

Låt oss därmed lämna det allmänna perspektivet och mera i detalj studera vad som strukturellt sker inom banksektorn.

Varför fusionerar banker?

Vi vet att fusionsintensiteten inom den finansiella sektorn i OECD-länderna har ökat under de gångna 10–15 åren, inte minst har det gällt under den andra hälften av 1990-talet. Det har till största delen varit bankfusioner, alltså banker som går samman med banker. Lite mer än en tredjedel av marknadsvärdet av samtliga nationella fusioner i den europeiska finansiella sektorn (här definierat som banker, investmentbanker och försäkringsbolag) mellan åren 1985 och 1997 var bankfusioner.²⁴³

Att banker fusionerar har både allmänna och företagsspecifika orsaker. Talar vi om den fusionsvåg som började under 1980-talet och fortfarande pågår är den utan tvivel viktigaste allmänna orsaken avregleringen av de finansiella marknaderna.

Avregleringarna på finansmarknaderna började under 1970-talet och hade avslutats i slutet av 1980-talet. Under den processen skapades förutsättningar för större och friare marknader för pengar, kapital, valutor och andra värdepapper. Penning- och kapitalmarknaderna (P/K-marknaderna) i Europa, möjligen med undantag för Storbritannien som var tidigare ute, har utvecklats efter 1980. Den svenska P/K-marknaden brukar man säga föddes 1982–83.

Avregleringen gällde också för bankerna. I så gott som alla OECD-länder hade inlånings- och utlåningsmarknaderna avreglerats i mitten av 1980-talet. I Sverige, som var ett av de sista länderna att avreglera bankmarknaden, togs ränte- och utlåningsregleringarna bort 1985. På den amerikanska marknaden skedde en annan typ av avreglering under den här perioden, det var inte längre förbjudet att driva bankrörelse över delstatsgränserna. Det hade dittills inte varit tillåtet och bidragit till den splittrade bankstrukturen. I början av 1980-talet fanns det i USA, vid sidan av en handfull verkligt stora banker, nästan 15 000 småbanker. Den strukturen var unikt amerikansk bland västländerna. I Europa fanns ingenting liknande.

Att få arbeta under friare förhållanden var för bankerna en mer djupgående förändring än vad ledningar och tillsynsmyndigheter förutsåg. Det skapades möjligheter men också problem. En av de problematiska konsekvenserna av avregleringen på bankmarknaden blev de finansiella kriserna i många länder, inte minst i Norden (Pettersson, 1993 a). Bank- och fastighetskriserna i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet stuvade om i företagsstrukturen på bankområdet på ett långt mera radikalt sätt än vad som skulle ha skett under normala förhållanden på marknaden. Att företagsspecifika ekonomiska problem i vissa fall leder till samgåenden är trivialt. Det speciella med bankkriserna var att det var systemkriser. Problemen drabbade *alla* banker.²⁴⁴ Att systemkriserna fick följder för fusionsintensiteten och andra strukturförändringar i berörda länder behöver vi inte tveka om.

Till dessa två tunga skäl – avreglering och systemkriser – till varför banksektorn under de två gångna decennierna har kännetecknats av en hög M&A-intensitet kan läggas andra. Utvidgade marknader är ett. Politisk avreglering som inom EU har resulterat i större marknader för varor, tjänster, kapital och arbetskraft har i sin tur lett till konsolidering och större företag i snart sagt alla sektorer. Bankerna vill följa med sina kundföretag i den här utvecklingen och det kan bli en drivkraft till samgåenden både nationellt och över gränserna.

Teknologisk utveckling är ett annat skäl. Det finns exempelvis mera av skalekonomi i de nya leveranssystem, typ telefonbanker och internetbanking, som bankerna idag använder sig av än i det traditionella kontorsnätet. Det har använts som argument för att hävda att skalekonomin inom retailbanking har ökat under 1990-talet.²⁴⁵ Det i sin tur kan bli ett argument bland andra för fusion.

Goda tider är ytterligare ett skäl till varför fusionsvågen svept fram över bankerna, särskilt efter 1995. Också bankernas aktier har stigit i värde och det har gjort det lättare att med egna aktier betala för ett samgående eller ett förvärv. Det är helt enkelt rimligt att anta att stigande aktiekurser och låga räntor efter 1995 kan ha bidragit till den ökade fusionsbenägenheten på bankområdet.

Det här är den allmänna, makroorienterade bilden av orsakerna. Det är en förhållandevis intetsägande analys. Det är först när man granskar en bankfusion i ett företagsekonomiskt perspektiv som vi mera på djupet kan förstå drivkrafterna.

Ledningarna i de banker som beslutat sig för att fusionera är genuint övertygade om att det är företagsekonomiskt motiverat. De kan internt och i prospekt redovisa kalkyler som visar att det finns kostnadsbesparingar att göra. Ett antal kontor kan läggas ner, pengar kan sparas på system- och datautveckling, vissa huvudkontorsfunktioner kan samordnas med lägre kostnader som följd etc. Och sannolikt redovisas också vissa ekonomiska pluseffekter genom den starkare marknadsposition som följer med fusionen.²⁴⁶

Bekräftar forskningen om banker och bankfusioner den bild ledningarna ger av en fusions ekonomiska möjligheter? Svaret är ja om vi menar vad man *teoretiskt* kan förvänta av en fusion mellan två banker. Det tycks vara så att de flesta studier som görs visar att det för banker finns potentiellt ekonomiska vinster att göra genom fusioner och andra typer av samgåenden. Man kan genom fusioner spara kostnader, öka intäkter och få en förbättrad riskdiversifiering.

För ekonomer finns det i princip tre tänkbara kostnadsbesparingar med en fusion allt annat lika. Det första är de effektivitetsvinster som kan följa med förbättrad *skalekonomi*. Till det hör sådant som att banken genom att bli större kan utnyttja sina datasystem för flera transaktioner till låga merkostnader, att utvecklingskostnaderna för nya system i praktiken halveras etc.²⁴⁷ Forskningen säger att det bör finnas oexploaterad skalekonomi vid snart sagt alla fusioner, även för fusioner mellan mycket stora banker. Det gäller både för USA (Berger & Mester, 1997) och Europa (Allan & Rai, 1996).

Det andra är förbättrad *sortimentsekonomi*. Det innebär, kort sagt, att de resurser som redan finns till låga merkostnader kan utnyttjas också för annat. Man kan säga att flera delar på resurserna. Ett klassiskt exempel på sortimentsekonomi i bank är kontoren. En kassa används både för att ta emot en insättning och för att betala ut en kredit – och sällan är det samma personer som ”köper” båda tjänsterna vid samma tillfälle, för det mesta är det två helt skilda kunder. På vissa delmarknader finns det också en samordnad efterfrågan. En privatperson vänder sig t ex normalt till den egna banken när han vill ha kredit. Det förstärker sortimentsekonomien.

På den här punkten talar inga akademiska studier som jag känner till om att det

potentiellt finns vinster att göra på en fusion mellan banker. Det är samtidigt inte förvånande. Sortimentsekonomin är redan utnyttjad i respektive bank och den blir inte större genom en sammanslagning. Däremot visar forskningen på att en fusion mellan en bank och exempelvis ett försäkringsbolag kan ge förbättrad sortimentsekonomi.

Den tredje typen av effektivitetsvinster som teoretiskt kan förknippas med en fusion är det som ekonomer kallar *X-effektivitet*. Det följer av att vissa företag är bättre än andra på att effektivitetsmässigt driva sin verksamhet. Man åstadkommer samma sak med mindre resurser (teknisk effektivitet) eller får ut mera av samma resurser (allokativ effektivitet). Det betyder att man kan tänka sig en fusion där man, helt bortsett från eventuell skal- och sortimentsekonomi, får kostnadsbesparingar. Det kan vara så att ett av företagen i fusionen har en effektivare management som efter fusionen "tar över" med – allt annat lika – ökad effektivitet som följd.

Det forskningen har visat är att banker mera allmänt kännetecknas av brister i X-effektivitet (Berger & Humphrey, 1997). Det är detsamma som att säga att alla banker i en viss storleksklass inte sköts lika effektivt som den bästa banken (vilket är snubblande nära en trivialitet).

Teoretiskt kan också *intäkterna* öka vid en fusion mellan banker. Det sker i så fall genom att en förstärkt marknadsposition kan ge öppningar för prisökningar (eller prissänkningar på inlåningsmarknaden).

Ytterligare en effekt kan uppstå. En fusion kan ge ekonomiska positiva effekter genom ökad *riskdiversifiering*. Det är en konsekvens av fusioner som det sällan talas om och som få förstår. Ändå är den viktigare än det mesta i sammanhanget.

En portfölj som består av flera tillgångar har lägre risk, det vill säga avkastningen på portföljen fluktuerar mindre, det har vi påpekat tidigare. Det gäller om tillgångarna inte är, bildligt talat, släkt med varandra. Eller sagt på annat sätt, tillgångarnas avkastning samvarierar inte. Det innebär att om två banker fusioneras slås två delvis oberoende tillgångsportföljer ihop och det kan leda till lägre risk, det är den principiella innebörden i riskdiversifiering.

Det är mera komplicerat att förklara varför ökad riskdiversifiering kan få ekonomiska pluseffekter.

Det handlar i grunden om marknadsimperfektioner (Berger, 2000). På en perfekt marknad skulle inte en större tillgångsportfölj vara mindre riskfylld än en mindre. Men eftersom marknaden inte är perfekt i meningen att alla aktörer är fullständigt och därmed lika informerade finns det effektivitetsvinster att göra genom riskdiversifiering. De är av olika slag.

Den första, och utan tvivel mest väsentliga, hänger samman med just bristen på full information. Eller mera konkret, de som finansierar en banks verksamhet – ägare, inlåningskunder och P/K-marknadsaktörer av olika slag – kan aldrig vara fullt informerade om tillgångsportföljens kvalitet. Den informationen är privat, den finns inom banken men inte utanför. Det finansierarna däremot vet av de skäl som jag just nämnde är att en större, diversifierad utlåningsportfölj är säkrare än en mindre, mindre diversifierad portfölj. Det betyder att de är beredda att finansiera en större bank till något lägre kostnad än vad en mindre bank måste betala. Att det här sambandet existerar också på de *verkliga* sk fundingmarknaderna är lätt att konstatera. Den större

banken kan helt enkelt finansiera sig billigare än den mindre.

Det andra är att även utan insyns- och informationsproblem kan ökad riskdiversifiering ge ekonomiska fördelar. Det handlar då inte om finansiärerna utan om att kunderna är beredda att betala något för att få känna sig säkrare. Det kan vara tilltron till att en bank som garanterar en betalning eller ett lån verkligen kommer att kunna uppfylla garantin. Eftersom medvetna kunder och marknaden mera allmänt vet att förmågan att poola och bära risker ökar ju större och mer diversifierad en bank är, ger det också en möjlighet, åtminstone i teorin, att ta ut ett högre pris av den som vill ha garantin.

Det tredje är att en bank som genom t ex en fusion blivit större och kanske diversifierat över produktgränser eller nationella gränser i marknadens ögon bättre kan klara ekonomiska påfrestningar, både företagsspecifika kriser och systemrisker som t ex 1990-talets bankkris. Det kan betala sig genom relativt sett lägre fundingkostnader på de professionella marknaderna och genom att inlåningskunderna känner sig trygga.

Den fjärde pluseffekten av ökad riskdiversifiering följer av de politiska ingrepp (särskilt de sk kapitaltäckningsreglerna) som görs för att kontrollera risknivån i bankerna, i sista hand för att undvika bankfallissemang och därmed systemkriser. Förenklat kan man säga att om en bank minskar risken genom riskdiversifiering kommer det att betyda att det frigörs utrymme för fler affärer. Ytterligare krediter kan beviljas och det innebär – om de tillkommande krediterna har samma kvalitet som utlåningsportföljen som genomsnitt – att bankens intäkter ökar. Förutsatt att rörelsekostnaderna för den extra utlåningen är lägre än intäktsökningen kommer bankens rörelseresultat att förbättras.

För att sammanfatta. Fusioner mellan banker bör kunna ge kostnadsbesparingar genom förbättrad skalekonomi och sortimentsekonomi. Men också genom att det fusionerade företaget sköts på ett mera effektivt sätt. Man väljer managementmässigt den bästa av två världar. Fusioner bör också teoretiskt i vissa fall kunna ge ökade intäkter. Liksom ekonomiska fördelar genom ökad riskdiversifiering.

Detta är i mycket kort sammandrag vad den akademiska litteraturen säger kan vara *potentiella* vinster med en fusion mellan banker. Det är med andra ord en förhållandevis positiv bild som målas upp. Teoretiskt bör fusioner mellan banker löna sig är budskapet.

Den empiriska forskningen av hur fusioner mellan banker *i praktiken* utfallit ger en långt mindre positiv bild. I själva verket visar dessa studier att den potential för ekonomiska vinster som finns i teorin med en bankfusion sällan realiseras i praktiken (Huzinga et al, 2001). De flesta studier pekar på att de potentiella kostnadsbesparingarna aldrig kommer att infrias. Det behöver inte betyda att de skalfördelar som man på förhand kalkylerade med uteblir. Ingen kan ifrågasätta, för att ta ett exempel, att en fusion mellan två banker med två datasystem och två datautvecklingsenheter förr eller senare kommer att spara pengar genom samordning. Det är bara det att dessa kostnadsbesparingar elimineras, eller till och med blir kostnadsökningar, till följd av vad själva samordningen kostar.²⁴⁸ Det tycks i så fall som om förutsättningarna att ta hem ekonomiska fördelar med fusioner mellan banker är större på intäktsidan. Eller

som det uttrycks i en litteraturgranskande studie. "The research findings generally suggest that integration brings about larger revenue efficiency gains than cost efficiency gains."²⁴⁹ Författaren tillägger att dessa intäktsförstärkningar nog i första hand kan hänföras till det som följer av förbättrad riskdiversifiering.

Aktiemarknaden har samma uppfattning som den forskningen förmedlar, det finns i verkligheten lite att vinna ekonomiskt på fusioner mellan banker. Vi vet att bankfusionerna i USA och Europa mätt i marknadsvärde har varit särskilt omfattande under perioden efter 1998. Aktiemarknaden har av allt att döma betraktat den utvecklingen med misstro. Mäter man hur aktiemarknaden har prissatt bankerna som ett genomsnitt under de två sista åren av 1990-talet och jämför det med marknadsportföljens utveckling har bankindex försämrats kraftigt, över 20 procent, och trendmässigt. Det gäller både i USA och Europa.²⁵⁰ Mera specifikt har många av de verkligt stora bankfusionerna gravt misslyckats i marknadens ögon, det gäller t ex den nya Bank of America ("widely regarded in the industry as a beached whale"²⁵¹). Det finns undantag. Aktiemarknadens värdering av Citigroup sedan den bildades våren 1998 har varit klart mera positiv än för de stora amerikanska bankerna i gemen – och bättre än för den amerikanska aktiemarknaden som helhet.²⁵²

Det vi *vet* är att alldeles oberoende av vad forskningen säger och aktiemarknaden tycker görs allt fler fusioner mellan banker. Det är på många sätt uppseendeväckande. Ägare och företagsledningar är trots allt ekonomiskt (begränsat) rationellt agerande aktörer. Det finns något i analysen av drivkrafterna och i marknadens reaktioner som inte stämmer.

En slutsats kan vara att varken forskningen eller aktiemarknaden är tillräckligt långsiktig i sin bedömning. En fusion är en så djupgående omställning för berörda organisationer att omställningskostnaderna inte bara blir höga utan faller ut under mycket lång tid. Och detsamma gäller eventuella ekonomiska pluseffekter av förbättrade marknadspositioner. En fusionerad banks förmåga att skapa värde relativt konkurrenter som inte fusionerat kanske inte rätt kan bedömas förrän efter tio år eller mer. Det tidsperspektivet har sällan den empiriska forskningen kring bankfusioner och definitivt inte aktiemarknadens aktörer.

En annan slutsats kan vara att det är icke-ekonomiska krafter som verkar. En provocerande hypotes kan vara att den intensiva fusionsverksamheten, inte bara i den finansiella sektorn utan mera allmänt, till stor del bestäms av företagsledningarnas ekonomiska egenintressen. "Stor är vacker" och andra kulturella och sociala drivkrafter i företagsledningskretsar kan också medverka till att fusioner görs. Vi skall som sagt återkomma till den frågan.

Den parallellt pågående disintegrationen

Det vi också vet är att parallellt med den fusionsstyrda utvecklingen mot allt större banker mätt i balansomslutning och marknadsvärde har det pågått en disintegration inom varje enskild bank. Även den processen började under 1980-talet och har intensifierats under 1990-talet. Disintegration är sannolikt en strategi som företagsekoniskt många gånger är mera befogad än integration. Det är till och med troligt att

vi under de närmaste decennierna kommer att få se en strategisk tyngdpunktsförskjutning i bankerna med mindre av fusionsstrategier av 1990-tals typ och mera av disintegration och nätverksbyggande.

Låt oss närmare granska det påståendet.

Bank som organisationsform är en 1700-talsföreteelse. Det var då man på allvar utvecklade bankverksamhet i meningen att ett företag kallat *bank* tog emot allmänhetens sparande och likvida medel och använde dessa pengar för att finansiera låneverksamheten till samma allmänhet, låt vara att insättare och låntagare, då liksom nu, till största delen var olika aktörer. En banks balansräkning kom således att på skuldssidan domineras av inlåningen från allmänheten och på tillgångssidan av utlåningen till allmänheten. I en och samma organisation bedrevs båda verksamheterna, in- och utlåning. Till det kunde läggas att bankerna sedan lång tid också hade haft ansvaret för betalningssystemen.

Så bedrivs bank också idag. En modern retailbank som SE-Banken eller Förenings-sparbanken har tre huvudprodukter. Det första är spar- och placeringsprodukter. Det är allt från helt säkra inlåningskonton på sparräkning till riskprodukter som aktiesparfonder. Dit hör också systemen för att kunden skall kunna sätta in och ta ut pengar. Den andra huvudprodukten är betalningssystem med vidhängande transaktionskonton, alltså möjligheter för kunden att använda checkar, kort, girsystem och naturligtvis kontanter för att betala med och för att få en god överblick över de transaktioner som är gjorda. Den tredje är krediter i olika former.

Det tankeväckande är att alla tre produktområdena i mer eller mindre hög grad kännetecknas av skalekonomi – och så som bankstrukturen ser ut i dag i t ex Sverige av outnyttjad skalekonomi.

En strategi för att komma åt de potentiella effektivitetsvinsterna genom förbättrad skalekonomi är det vi just diskuterat, att stor bank blir större. Den fråga vi ställde var om det är den strategin som också under 2000-talets första decennier kommer att vara den tongivande och därmed långsiktigt bestämma hur bankernas organisation kommer att se ut. Kommer bankerna i framtiden att organisatoriskt se ut som de gör idag, bara vara större?

Modellen antyder att det *inte* kommer att bli så.²⁵³

Ett av skälen är att fusionsstrategin är ett alltför grovhugget sätt att åstadkomma ökad ekonomisk effektivitet. Vi kommer antagligen i stället att få se att tyngdpunkten i strukturförändringarna kommer att ligga på en mindre spektakulär men ekonomiskt effektivare disintegrationsstrategi. Fusioner mellan banker, som givetvis kommer att förekomma också i framtiden, kommer att kompletteras med en långtgående disintegration. Eller uttryckt på annat sätt. De produkter som bankerna, oavsett storlek, kommer att tillhandahålla via sitt leveranssystem kommer i allt högre grad att vara köpta på marknaden och följaktligen i allt mindre grad vara producerade av banken själv. Det innebär djupgående förändringar i organisation och bemanning.

På produktområde *sparande och placering* finns redan många sådana exempel. Även stora retailbanker köper vissa av sina fondprodukter från globala aktörer, alltså storproducenter i fonder. Anledningen är att en egen produktion av t ex en viss Sydamerika- eller Kina-fond riskerar att bli alltför dyr och i nästa steg av sekunda kvalitet.

Kostnaderna för förvaltningen kan inte slås ut på ett lika stort fondkapital och därmed kan man inte upprätthålla en lika kompetent fondförvaltarorganisation.

Att skalekonomin som i fallet fonder bestäms av i vilken utsträckning en viss kostnads massa kan slås ut på volym gäller också för den teknologi som bankerna behöver för produktområde *betalningssystem*. Att bygga upp de datasystem som krävs för att processa stora volymer transaktioner är så kostnadskrävande att en enskild bank får allt svårare att klara av den typen av investeringar på egen hand. Det gäller i än högre grad för de bassystem – datasystem för inlåning, utlåning och reskontra – som bankerna måste ha för att effektivt klara sin verksamhet. De är mycket dyra att utveckla och implementera. Att ta fram nya bassystem för en svensk storbank skulle sannolikt idag vara en investering på en miljard kronor eller mer. Det är ingen särskilt vild gissning att vi kommer att få se specialistföretag som kommer att leverera bassystemtjänster inklusive nyutveckling till flera banker, också till de sk universalbankerna, stora banker som driver både bank- och investmentbankrörelse i ett och samma företag (som t ex de fyra stora svenska bankerna). För specialsystemen, t ex tradingssystem för valuta- och värdepapper, är det redan mer regel än undantag.

På det tredje produktområdet – *krediter* – verkar också skalekonomiska krafter. Det förklaras i det fallet av att kostnaden för fundingen, kort sagt räntekostnaden för det kapital banken behöver, blir lägre ju större banken är. Vi har redan förklarat att det hänger samman med hur penning- och kapitalmarknaderna prissätter risk. Riskpremien är en funktion av hur marknaden värdesätter bankens förmåga att betala tillbaka. Ratinginstitutens betygssättning av olika banker är en av de metoder marknaden använder för att bestämma riskpremiens storlek. Ett av de samband som då finns är storlek. Allt annat lika kommer den bank som har störst förvaltat volym att få den lägsta riskpremien – och därmed den billigaste fundingen.

Konsekvensen av att ett större institut kan skaffa kapitalet för sin utlåning och andra tillgångar billigare än ett mindre kan mycket väl komma att bli – för att ta ett exempel – att till och med Sveriges största företag för bostadsfinansiering i framtiden kan visa sig vara för litet. Det gäller i synnerhet om någon av konkurrenterna väljer att samarbeta med en internationell, än större aktör på bostadslånemarknaden och därmed kan pressa priserna. Tjänstemannen "säljer" i det fallet helt enkelt ett annat företags produkt, ungefär som redan sker när en lånetjänsteman på ett av Förenings-sparbankens kontor beviljar en kund ett bottenlån i Spintab, låt vara att krediten i det fallet produceras av ett bolag inom Föreningssparbankskoncernen. Nästa steg kan alltså vara att de bostadslåneprodukter som kunderna har att välja mellan utvecklas och säljs av ett dotterbolag till Deutsche Bank eller någon annan internationell storaktör på delmarknaden för bostadskrediter.

Och resonemanget gäller även för kreditgivningen mera allmänt. Vi kommer att få se att av totalt beviljade krediter under en viss period kommer det bara att vara en mindre del som stannar kvar i bankens egen balansräkning. För vissa typer av krediter kanske tillgången inte ens vid utbetalningen finns i bankens balansräkning. Kreditgivningen har med andra ord blivit en renodlad produktförsäljning.

Om detta är ett scenario för produktionen av bankprodukter, vad kommer att ske med *leveranssystemet*, med organisationen för att komma i kontakt med kunderna?

En tänkbar utveckling är att bankernas kontorsnät, som i praktiken är ett leveranssystem för privatmarknaden och SME-marknaden, kommer att skiljas av och ingå i en ny typ av företag som är specialiserade på att tillgodose dessa målgrupper med ett vidare sortiment av tjänster än det som de bankägda företagen själva kan producera. Det är samtidigt inte en trolig utveckling, i varje fall inte i ett kortsiktigt perspektiv. Anledningen är att en banks kärnaffär finns just här, i förmågan att ordna en sådan mix av kompetens och teknik (t ex system för att hantera kundernas transaktionskonton) att man när det gäller finansiella tjänster kan bygga långsiktiga och ömsesidiga relationer med kunderna. En banks nyckeltillgångar blir då med andra ord sådant som varumärket, kundbaserna och, särskilt på vissa marknader, kundteamen. I det perspektivet är det knappast sannolikt att bankerna i ett slag kommer att avhända sig kontoren.²⁵⁴

Vad vi däremot kan säga med stor säkerhet är att de dramatiskt sänkta transaktionskostnaderna i bankverksamheten *på lite längre sikt* kommer att revolutionera det sätt på vilket vi som kunder kommer att hålla kontakt med banken, kort sagt leveranssystemets struktur. Enligt Merrill Lynch är självkostnaden i dag i USA för en enkel banktransaktion, t ex att ta ut eller överföra pengar, 1 cent via Internet, 27 cent om den görs via bankomat, 54 cent om man använder telefonbank och 1,07 dollar om den görs på kontor.²⁵⁵ Konsekvenserna av dessa prisdifferenser ser vi redan. Bank per telefon har t ex under 1990-talet tagit över en mycket stor del av privatkundernas dag-till-dag-transaktioner, de som tidigare till största delen gjordes i bankkassor på kontoren.

Konsekvenserna på bankernas organisation av internetbaserad banking kan vi ännu så länge bara ana. Det förefaller som om en utveckling mot att så gott som all privatmarknadsbanking kommer att ske via nätet är ofrånkomlig. Det gäller givetvis de enkla ärendena. Men också de banktjänster som idag är förknippade med rådgivning, inte minst kreditgivning, kommer av allt att döma också att hanteras via Internet. Bostadslån säljs redan i stor utsträckning på det sättet. Det är till och med möjligt att också en stor del av SME-sektorn kommer att utnyttja Internet för sina bankaffärer. Det blir litet utrymme kvar, om något, för traditionella bankkontor.

En strategi är aveckling av kontoren genom gradvis nedläggning. Det kommer vi sannolikt att få se mycket av under 2000-talets första decennium. En annan strategi som kommer att prövas av bankerna är att under en övergångsfas försöka föra över ansvaret för kontoren till andra, t ex genom franchising. Abbey National, en stor brittisk bank, arbetar redan med franchisade kontor, tillsvidare i begränsad utsträckning och som en testverksamhet.²⁵⁶ Citibank har liknande planer i bl a Belgien.

Vad som kommer i steget därefter är det ännu svårare att sia om. En utveckling kan vara att bankerna utvecklar sig till renodlade internetbanker. Alla kundkontakter sker via Internet. Den strategin kan möjliggöra en närmast gränslös geografisk expansion för retailbanking, i varje fall för de stora globala bankerna med ett varumärke som redan är förankrat. Citibank hade som vi vet lagt fast en sådan strategi (som efter fusionen med Travelers har omprövats).²⁵⁷

Tankeväckande nog är det inte bara radikalt sänkta transaktionskostnader och sortiments- och skalekonomi som kan komma att tvinga fram en ny organisationsstruk-

tur genom disintegration. Det finns också andra "break up the bank"-krafter som verkar²⁵⁸. Många ekonomer föreslår exempelvis en organisatorisk tudelning av dagens banker – i inlånings- och kapitalanskaffningsdelen inklusive kort- och betalningssystemen för sig och utlåningsverksamheten för sig (se bl a Pettersson, 1993 b). Det är inte kostnads- och effektivitetsskäl som är grunden för sådana förslag utan risköverväganden. Argumentationen är att de systemriskerna som finns inbyggda i bankföretaget som organisation med en starkt illikvid, riskfylld tillgångssida och en lika starkt likvid, riskaversiv skuldsida, skulle kunna undvikas om de två verksamheterna bedrevs i var sin juridiska enhet – och i synnerhet om sparande och betaldelen organiserades ungefär som en aktiefond som skulle omöjliggöra det gissel som banker alltid har förknippats med, s k runs. Eller som Charles Goodhart, professor vid London School of Economics, har uttryckt det: "Vi skulle aldrig ha konstruerat en så instabil organisation som den vi kallar bank om vi på 1700-talet hade haft tillgång till dagens teknik och finansiella marknader." Det är detsamma som att säga att det finns riskhanteringsvinster att göra genom en ny organisationsform.

Det man vågar säga är att bank som vi känner den som organisation idag knappast kommer att vara möjlig att känna igen om något decennium eller två. Vi kommer att få se två parallella trender med starka konsekvenser för bankorganisationen. Den första är att bankerna själva kommer att producera en allt mindre del av de produkter de säljer till kunderna. De kommer väsentligt mer än vad som sker idag att köpa produkterna på marknaden av specialister på respektive produktområde. Det gäller hela spektret av produkter – från fonder och andra placeringsprodukter till billån och betalningssystemprodukter. Det är disintegration i sin mest renodlade form.

Den andra trenden är att bankernas kärnverksamhet kommer att alltmera ha sin tonvikt på leveranssystem och på immateriella tillgångar (som varumärket) som stöder den utvecklingen. Likaså blir god riskdiversifiering och riskhantering en fortsatt viktig konkurrensfaktor. Det kan komma att innebära integration.

För att sammanfatta. Bilden av bankernas strukturomvandling blir tydligare när vi inser att disintegration och integration av allt att döma kommer att pågå parallellt. Argumenten för *disintegration* har vi just redogjort för. Det är uppenbart att fusionera för att åstadkomma skalekonomi i t ex system- och systemutvecklingen inte är en långsiktig hållbar strategi. Det finns naturligtvis kostnader att spara på systemsidan om två banker med skilda system går ihop. Men det finns än mera kostnader att spara med en marknadslösning, det vill säga genom allianser mellan företag som delar på utvecklingskostnaderna eller genom att man köper systemen från specialiserade företag.

Det är lika uppenbart att riskdiversifiering talar för *integration*. Bankerna har vissa tillgångar som är genuint illikvida, framförallt den kreditportfölj som innehåller lånen till SME-sektorn. Den portföljen kan inte som en stor del av privatmarknadskrediterna, t ex blacolånen, paketeras och "outsourcas" från balansräkningen. Det innebär att ju större sådan portfölj en bank har, desto billigare kan utlåningen finansieras. Det i sig blir ett argument för fusion mellan banker.²⁵⁹ Det är också troligt, som vi har visat, att en bank kan vinna ekonomiska fördelar på marknaden genom fusioner, det gäller i synnerhet eftersom vi har en överkapacitet på bankmarknaden i Europa (Davis & Salo, 1998).

Också sortimentsekonomi kan vara ett argument för fusioner men då, som vi snuddade vid, knappast för samgåenden mellan banker. Sortimentsekonomi kan det där-
emot finnas om en bank fusionerar med ett försäkringsbolag eller med någon annan
finansiell aktör. Det är troligt att SE-banken kalkylerade med sådana effektivitetsvins-
ter när fusionen med TryggHansa aktualiserades i slutet av 1980-talet. Man kan för-
modligen också säga att de europeiska universalbankerna redan till stor del hämtat
hem den eventuella sortimentsekonomin mellan banking och investmentbanking.
Det tycks som om det var en utvidgad form av universalbank med också försäkrings-
bolag och andra finansiella aktörer, var det som en del av de amerikanska megafusio-
nerna i slutet av 1990-talet försökte åstadkomma. Om det var en strategi som skapar
värde är för tidigt att bedöma.

Vilken blir den samlade bilden av denna parallella process av disintegration och in-
tegration, av marknadslösningar och fusioner? Ja, det kan man bara spekulera i. Vi
skall göra det i nästa i kapitel – som också kan ses som en sammanfattning av vad vi
menar med *Det nya företaget* i meningen vilken blandning av stora och små företag
som sannolikt kommer att utgöra framtidens företagsstrukturer i det nya produk-
tionssystemet.

13. Det nya företaget

Edith Penrose är noga med att göra distinktion mellan administrativ och maktmässig samordning när vi talar om företag. Ett företag är maktmässigt samordnat genom ägande och administrativt samordnat genom företagsledning.²⁶⁰ I ägandeperspektivet är makten över företaget det väsentliga, inte vad man utvecklar och producerar. För ägaren handlar det om förvaltning av en portfölj av företag (eller mera precist av aktier i olika företag). Det är i modelltermer tillgången "företag" som är i fokus.

I företagsledningsperspektivet är den strategiska och operativa verksamheten i företaget det väsentliga, inte vem som äger företaget. I fokus för företagsledningen finns en portfölj av tillgångar i företaget. Det är i den senare processen som disintegration bestäms.

Låt oss behålla dessa två perspektiv och fråga vad det är som ekonomiskt försvarar och driver ägare respektive företagsledare till den parallella processen av finansiell integration *och* disintegration. Eller rättare sagt, vad som driver disintegrationen har vi ägnat flera kapitel åt att diskutera. Det som återstår är förklaringen till fusions- och förvärvsvågen.

Varför vill ägare engagera sig i en fusion?

Det är inte så lätt att svara på frågan varför en *ägare* vill engagera sig i en fusionsstrategi. Det vi har sett är att fusioner kan medverka till att verksamheten riskdiversifieras vilket, allt annat lika, kan ge ekonomiska fördelar. Men riskdiversifiering sett i ägarnas perspektiv kan göras billigare och säkrare på kapitalmarknaden. Med andra ord, sett i en ägares ögon finns det ingen anledning att ge bättre pris, sänka avkastningskravet, bara för att företaget som växer genom fusioner kan förbättra riskdiversifieringen. Snarare tvärtom. Att företaget tar *större* risker är i ett allmänt ägarperspektiv en fördel eftersom det teoretiskt leder till högre avkastning. Det förefaller sannolikt att den managementtrend mot kärnaffärsstrategier och nischning av verksamheten som vi har haft under lång tid delvis kan förklaras i det perspektivet.

Inte heller skal- och sortimentsekonomi eller X-effektivitet bör kunna vara drivkrafter som gör att företagets ägare tycker att en fusionsstrategi okritiskt kan försvaras. En stor del av skalekonomin kan köpas på marknaden, det har vi just konstaterat. Det gäller inte bara i banksektorn utan i alla branscher. Det är det som ligger bakom telekomföretagens intensiva outsourcing av komponenttillverkningen till Flextronics och andra EMS-företag. Sortimentsekonomi kan motivera en fusion men också här öppnas genom sänkta transaktionskostnader möjligheter för allianser och

andra marknadslösningar. X-effektivitetsvinster med fusioner kan också förekomma men i slutänden, det visar den empiriska forskningen, förstörs dessa ofta av "diseconomies of management". Allt det här vet och förstår ägarna.

Det kan naturligtvis finnas *specifika* situationer där ägarna hårt driver på mot samgåenden. Det kan finnas överkapacitet i en bransch som måste elimineras för att räntabilitetsnivån skall bli marknadsmässig. Eller det kan vara nödvändigt att fusionera för att skapa den managementmässiga chock som företaget behöver för att överleva. Och det kan finnas andra skäl.

Sett i det allmänna perspektivet är det däremot svårt att se att ägarna skulle vara särskilt intresserade av fusioner som en ekonomiskt motiverad strategi. Det är betydligt lättare att förstå varför en företagsledning tycker att samgåenden är en attraktiv strategi.

Varför vill en företagsledning engagera sig i en fusion?

Ökad riskdiversifiering genom att det egna företaget köper upp ett annat företag är således inte ekonomiskt relevant för ägarna. Det är det däremot för *företagsledningen*, bl a eftersom vissa av företagets andra intressenter tycker det är relevant. Placerarna av icke-riskkapital i företagen tycker t ex riskdiversifiering är bra, det har vi konstaterat. På väl fungerande finansieringsmarknader, i synnerhet på P/K-marknaden, syns det i lägre räntekostnader för kapitalet. Att riskdiversifiering är bra tycker sannolikt också vissa av kunderna. En kund kan vara beredd att betala ett högre pris för en produkt om han vet att företaget som garanterar produkten har en lägre risk än konkurrerande företag. Också de anställda är positiva till riskdiversifiering. Det företag de arbetar i har större förutsättningar att stå emot lönsamhetsbekymmer och andra ekonomiska systemstörningar som alla företag då och då utsätts för. Det betyder att arbetsplatsen blir tryggare.

En företagsledning tycker givetvis att sådana här positiva effekter av den riskdiversifiering som följer med en fusion är bra för företaget. Det är emellertid inte hela bilden. Om företaget riskdiversifierar genom att bli större betyder det erfarenhetsmässigt dels ökade löner och andra ersättningar för top-management, dels en säkrare position. Det är en generell iakttagelse att risken definierad som avkastningens fluktuationer är negativt korrelerad med företagets storlek. Alla företagsledare vet att man sitter som mest osäkert i sadeln vid ett stort vinstras. Medvetet eller omedvetet diskonteras denna insikt till en mer positiv attityd till fusioner.

När det gäller skal- och sortimentsekonomi och X-effektivitet gäller samma som för ägarna. Det mesta av skalekonomin, och ibland också sortimentsekonomin, kan numera köpas på marknaden. Och företagsledarna vet bättre än någon annan att det finns så höga kostnader förknippade med en fusion att alla de kostnadsbesparingar som teoretiskt bör kunna finnas (och som förkalkylerna alltid redovisar), riskerar att gå förlorade för överskådlig tid.

Det är i det här perspektivet rimligt att anta att fusioner – över tiden och som ett genomsnitt – i första hand förordas av företagsledningarna, i andra hand av ägarna. Företagsledarna behöver inte tala i egen sak. Det finns *teoretiskt*, som vi har sett, till-

räckligt med kostnadseffektivitetsskäl och annat som kan övertyga en styrelse om varför ett samgående med ett annat företag är ekonomiskt önskvärt. Om man dessutom samtidigt som man konsoliderar också fokuserar verksamheten (läs höjer risken) går man mera direkt även ägarnas intressen.

Det tycks som om de två världar som Edith Penrose talar om mer och mer lever var sina liv oberoende av varandra. Å ena sidan sker en disintegration av verksamheten i företagen. Den utvecklingen drivs av företagsledningen (med ägarnas goda minne). Det bildas i den processen olika typer av nya företag.

Å andra sidan pågår en ägarkoncentration genom den växande mängden fusioner och förvärv. Det är en process som, paradoxalt nog, också i första hand drivs av företagsledarna. Vissa redan stora företag blir ägare av allt större portföljer av företag. I sin yttersta konsekvens får vi det vi här skall kalla *det finansiella megaföretaget*.

Det finansiella megaföretaget

Vi kommer av allt att döma under de närmaste decennierna att få se mera av det som redan finns, det finansiella megaföretaget. Det är mycket stora, i vissa fall, globala företag i meningen att de arbetar på ett stort antal marknader världen över. De kommer att finnas i olika sektorer – både i produktsektorer (bilar, datorer, läkemedel, media, fonder, försäkringar etc) och tjänstesektorer (städning, hälsa & sjukvård, transporter etc). De är *finansiella* företagsbildningar. Det innebär att de på sin tillgångssida i balansräkningen i första hand har finansiella tillgångar. Det kan vara utlåning till allmänheten, utlåning till andra finansiella aktörer och företag (P/K-marknaden), handelslager av olika finansiella tillgångar inklusive aktier, likviditet samt, viktigast, en aktieportfölj bestående av de företag som ingår i gruppen. Till det kan komma vissa immateriella tillgångar som goodwill och patent (och immateriella tillgångar *utanför* balansräkningen t ex ett varumärke). Däremot driver dessa megaföretag sällan egen verksamhet i moderbolaget vilket gör att operativa tillgångar (fastigheter, maskiner, utrustning, patent etc) till stor del saknas i balansräkningen.

Det är inte helt lätt att förklara den ekonomiska rationaliteten hos dessa megaföretag. Det egentliga enda sakliga ekonomiska argumentet är att det uppstår riskdiversifiering. Men det är lätt att visa att riskdiversifieringen skulle bli ännu mera påtaglig om företaget – i stället för att vara ett gigantiskt bil- eller dataföretag – var ett konglomerat med verksamheter i många olika sektorer. Den utvecklingen kan vi emellertid inte skönja av några ganska uppenbara skäl. Det blir svårt eller omöjligt för en företagsledning att på ett effektivt sätt styra ett finansiellt megakonglomerat. Immateriella tillgångar som varumärket blir mindre värda. Och ägarna är som vi konstaterat inte intresserade av konglomerat. De riskdiversifierar sig effektivare på kapitalmarknaden.

Det är också svårt att hävda att det finns skalekonomi i användningen av ett varumärke och att det skulle kunna vara en förklaring till att vi får finansiella megaföretag. Det var inte för att göra Volvo till en Ford som Ford köpte Volvo. Tvärtom, i varje

fall att döma av uttalanden i samband med affären, "... ville Ford komma åt det starka varumärket Volvo."

Den finansiella råstyrkan kan vara en tillgång. Men förutsatt att vi har en väl fungerande riskkapitalmarknad och P/K-marknad, kan knappast det vara den ekonomiska grunden för det finansiella megaföretaget.

Vilken slutsatsen blir? Ja, möjligen den som Philip Evans och Thomas Wurster med sarkastisk skärpa formulerar i sin bok *Blown to Bits* när de diskuterar varför vi håller på att få megastora banker. "As the swamp dries up, the biggest dinosaurs stay alive longest; size is a smart strategy, if it is a given that you are a dinosaur."²⁶¹

Det är tänkbart att det finansiella megaföretaget är en organisatorisk dinosaur. Det skulle i så fall tala för att det förr eller senare kommer att försvinna från marknaden. Det kan vi däremot *intesäga* kommer att ske med det stora produktföretaget, det stora produktionsföretaget, möjligen inte heller om det stora kompetensföretaget.

Varför det sannolikt blir så är den fråga vi nu närmast skall ta oss an.

Det gamla företaget

Det gamla företaget som produktionssystem hade sin storhetstid årtiondena efter andra världskriget. Hade vi då granskat hur ett stort svenskt verkstadsföretag, låt oss säga ASEA som vid den tiden var en god exponent för *Det gamla företaget*, var organiserat skulle vi ha kunnat se något i stil med följande.

Produktionen var störst mätt i antal anställda. Det var kort och gott verkstäderna där produkterna tillverkades och det inkluderade så gott som alltid produktionsplanering och kvalitetskontroll. Nyckelordet framför andra var produktivitet.

De tillverkade produkterna måste säljas och det fanns ett antal försäljningsenheter, frontoffice-team med vårt språkbruk, kort sagt tekniskt orienterade försäljare som tillbringade en stor del av sin tid på marknaden. Till försäljningen hörde också i många stora verkstadsföretag specialistavdelningar för kundfinansiering, fakturering och reskontra, kundservice etc. Nyckelorden kunde vara sådant som omsättning, marknadsandelar, kundnytta, service.

På konstruktions- och ritningsavdelningarna kundanpassades och vidareutvecklades befintliga produkter. Man arbetade också med att utveckla helt nya produkter. Nyckelorden kunde vara sådant som patent, teknisk överlägsenhet, skapande miljöer, forskning och utveckling etc.

Till det kom ett antal kompletterande och stödjande verksamheter. Företagets transporter, säkerhet, fastighetsförvaltning, sjuk- och hälsovård är exempel på kring-service som fanns som särskilda avdelningar i nästan alla stora verkstadsföretag.

Samordningen skedde genom ett top-managementteam med VD som högste ansvarige. Till sitt förfogande hade han ett antal specialiststaber – ekonomi, personal, juridik etc – som i sin tur kunde ha ett operativt ansvar för relativt stora backoffice-enheter.

Alla dessa resurser fanns i ett och samma företag. De personer som var engagerade i verksamheten hade i stort sett utan undantag anställningskontrakt. Det förekom att man köpte kompetens på marknaden men det var sällsynt, ännu hade inte konsult-

marknaden haft sin "take off". Det fanns underleverantörer men jämfört med hur situationen är idag hade dessa en förhållandevis begränsad roll. Eller uttryckt på annat sätt. Den del av försäljningsvärdet som hade förädlats inom företaget var normalt mycket hög, långt högre än den är i dagens verkstadsföretag.

Vid närmare granskning kan man säga att det fanns – vid sidan av top-management – tre huvudsakliga kompetenser vad gäller kärnaffären. Det första var *produktionskompetensen* (P). Den fanns i första hand hos de ansvariga för produktionen, allt från verkstadschefer till produktionsplaneringsansvariga. Men den fanns också hos arbetarna. Den erfarna svarvaren eller fräsaren kände sin maskin och visste vad som kunde presteras.

Det andra skulle vi kunna kalla kundanpassad *problemlösning och service* (K). För de som arbetade med försäljning handlade det om att känna kundernas behov och på ett konstruktivt sätt erbjuda lösningar på kvalificerade problem.

Den tredje kan vi kalla *produktkompetensen* (U). Den fanns samlad hos dem som arbetade med produkterna och verktygen på i första hand konstruktionsavdelningarna, i verktygstillverkningen, på laboratorier och i test- och utprovningssamheten.

P som i Produktion, K som i Kund respektive U som i Utveckling får symbolisera dessa tre kompetens kategorier.

Det disintegrationen på ett par decennier, särskilt efter 1980, har åstadkommit med *Det gamla företaget* är minst sagt enastående. Generellt kan man säga att det är på fyra plan som förändringarna har varit som störst.

För det första har kringsservice disintegrerats. Även om det kan finnas kringsservice kvar i egen regi i *Det nya företaget* är det mera undantag än regel. Regeln har för så gott som alla stora företag blivit att kringsservice köps på marknaden.

För det andra har vi steg för steg, som vi just antytt, fått en situation där en allt större del av kärnproduktens värde också köps på marknaden. Bilindustrin är ett bra exempel.

Volvo sålde 1991 sin anläggning i Bengtsfors för tillverkning av bilsäten till Lear. Det var ett tidigt svenskt exempel på outsourcing av kärnprodukten. Senare kom också SAAB att utnyttja Lear som på samma sätt tog över en enhet i Trollhättan. Vi kan utgå från att besluten var påverkade av de japanska biltillverkarnas allt effektivare arbetsmetoder, framförallt Toyotas *lean production*-modell som gjorde att det japanska bilföretaget kunde montera en mellanstor bil på under 20 timmar samtidigt som Volvo och andra biltillverkare i Europa behövde tre gånger så lång tid. En av grundstrategierna i det nya produktionssättet var att köpa mera av slutproduktens delkomponenter av färre men mer specialiserade företag på marknaden. Lear var just precis ett sådant företag – ett specialistföretag för tillverkning av bilsäten (som är en mera tekniskt komplicerad tillverkning än vad man kan tro). De levererade bilsäten till många biltillverkare och kunde med bl a långa serier pressa kostnaderna.

Det är för övrigt tankeväckande att när Lear några år senare (1999) la ner tillverkningen Bengtsfors och flyttade den till Göteborg (och la ut en del av underleveranserna i Portugal och Thailand) var det ett uttryck för hur utvecklingen efter samma linje har fortsatt. För att pressa tiderna till de just-in-time-modeller för montering

som användes var det, hävdades det, nödvändigt att komma närmare Volvos anläggningar på Hisingen. Den väntetid på 8 timmar som Volvo i Göteborg hade på de bilsäten som tillverkades i Bengtsfors ansågs helt enkelt för lång.²⁶²

För det tredje har konsekvensen blivit att en växande del av de resurser som läggs ner på utveckling också köps på marknaden. Lear, och andra komponenttillverkare för bilindustrin, har i praktiken övertagit ansvaret för att ”produkten”, bilsätet i fallet Lear, vidareutvecklas. Det sköttes tidigare ”in house” hos beställaren.

Den fjärde, och den mest djupgående, förändringen är att det gamla storföretaget bokstavligen exploderat. Och då inte bara i meningen att man outsourcat sin kring-service och köper mer och mer av huvudproduktens delar på marknaden och därmed också överlämnar ansvaret för utvecklingen av viktiga komponenter till andra. Det tankeväckande är att ”explosionen” också gäller strategin. Det kommer inte längre att finnas stora företag som ”in house” kan ha all den kompetens som krävs för att klara sig i konkurrensen. Man får välja om man skall ha sin kärnaffär i att utveckla nya produkter, producera effektivt eller tillgodose marknaden med kompetens och tjänster. Eller uttryckt på annat sätt. Det nya storföretaget kommer av allt att döma att finnas i tre olika arketyper – produktspecialisten, produktions- och nätverksspecialisten respektive kompetensspecialisten. Det skall inte tolkas så att det stora produktföretaget inte också har resurser för produktion eller kundkontakter. Eller att produktions- och nätverksspecialisten inte bedriver utveckling eller har kapacitet att ge sina kunder den support som krävs. Det handlar snarare om var tyngdpunkten ligger – och mera precis om vilken typ av nyckeltillgångar som är mest väsentliga för konkurrenskraften.

Den här diskussionen sammanfattas i figur 8. Eftersom figuren också innehåller de fyra arketyper av *små* företag som vi har presenterat och förklarat i tidigare kapitel, blir den en bild av vilka huvudaktörer vi kan räkna med kommer att finnas på marknaden i *Det nya företags* samhälle.

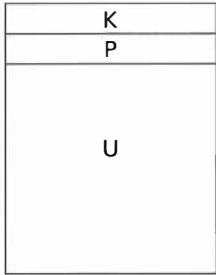
Det stora produktföretaget

Det stora produktföretaget har sina nyckeltillgångar förknippade med en viss teknologibaserad produkt. Med teknologi menas då den privata Änkans krus-tillgång som ligger till grund för produkten (som naturligtvis kan vara flera produkter i samma familj). Det kan vara sådant som befintliga patent i ett telekomföretag eller forskningsportföljen i ett läkemedelsföretag. Nyckeltillgångar är också de utvecklingsteam som arbetar fram de nya produkterna.

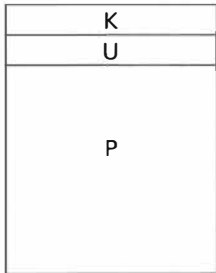
Det stora produktföretaget har också i de allra flesta fall nyckeltillgångar associerade till marknadsföringen. Avsättningen är inte som för det måttligt stora forskningsbolaget säkerställd genom uppdragsavtal från stora företag och beställare. Det stora produktföretaget måste självt avsätta sina produkter på marknaden och de resurser som har byggts upp för den uppgiften, inte minst varumärken och effektiva kanaler till marknaden, är så gott som alltid nyckeltillgångar.

I den mån de produkter som tas fram tillverkas av företaget kan naturligtvis de resurser som krävs för produktionen också vara nyckeltillgångar. Det är samtidigt troligt att den enda produktion som långsiktigt kan behållas ”in house” är bara den där

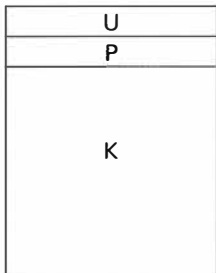
Tre typer av
stora företag



Produkt-
specialisten
Ex. Ericsson



Produktions-
och nätverks-
specialisten
Ex. Dell



Kompetens-
och tjänste-
specialisten
Ex. KPMG

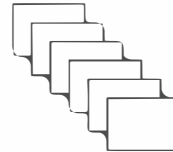
Fyra typer av
små företag



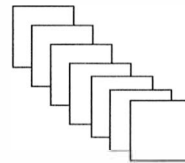
Tillväxtföretag



Skapandeföretag



Traditionella småföretag



Kompetens- och tjänsteföretag

Figur 8. *Det nya företags* huvudaktörer. Schematisk bild av framtidens företagsstruktur.

den fulla skalekonomin kan tas till vara. Inte ens ett stort produktföretag kommer att kunna ekonomiskt försvara att i egna anläggningar tillverka sådant som billigare och med lägre risk kan köpas på marknaden. Det kommer att tas om hand av produktions- och nätverksspecialisten.

Det stora produktions- och nätverksföretaget

Produktions- och nätverksföretagets optimala storlek styrs just av *skalekonomi*. Det är den ekonomiska fördel som, allt annat lika, följer av att man kan processa flera enheter genom en fast anläggning eller slå ut den fasta kostnaden för system och människor på en högre volym. Alla företag som tillverkar eller producerar i vidare mening har ofta sådana skalekonomier i verksamheten.

Skogsindustrin och andra processföretag är klassiska exempel på verksamheter där skalekonomin är av avgörande betydelse för pris och konkurrenskraft. Morgan Stanley som fondförvaltare kan vara ett exempel på ett "modernt" produktionsföretag med längre seriers ekonomi. Det Lear som vi just kommenterade är också ett stort produktionsföretag med skalekonomin i tillverkningen som styråra.

Parentetiskt kan det vara intressant att ställa frågan vad som händer i förlängningen med produktionsspecialister som Lear. Det måste finnas en övre gräns för hur länge Lear (och andra liknande stora komponentspecialister) kan utnyttja den globala ekonomin. Eftersom det globalt bara finns ett visst antal köpare av bilsäten, eftersom marknaden för nya bilar växer högst måttligt eller inte alls, och eftersom produktionen måste ligga i omedelbar närhet av monteringsfabrikerna som till övervägande del ligger i högkostnadsländer, kommer det rimligen att inom överskådlig tid bli svårt att ytterligare pressa kostnaderna. Skalekonomin har, givet en viss teknologi, så att säga nått sin kulmen.

Man kan se på bilindustrins komponenttillverkare som den moderna tidens legotillverkare. Likheterna finns i att man uteslutande producerar på specifikationer från en eller flera beställare. Likheterna finns också i att de som alla legoföretag lever farligt. Dessa företag är uppenbart sårbara genom att vara specialiserade på en typ av komponent. (Å andra sidan har de riskdiversifierat genom att leverera till flera biltillverkare.) Oliktigheterna finns i skalan, Lear är ett mycket stort företag mätt i omsättning och antal anställda, och i att huvudansvaret för utvecklingen ligger på komponenttillverkaren.

Det är för övrigt också värt att notera att när biltillverkarna köper mer och mer av slutproduktens delar från specialister på marknaden kommer, som i fallet med bilsäten, förr eller senare alla bilars säten att se mer eller mindre likadana ut. Om det skulle gälla för en allt större del av komponenterna, och så tycks det komma att bli, måste ju alla bilar, åtminstone i en viss klass, under ytan bli så gott som identiska. Man kan fråga sig om det är något som vi som kunder är intresserade av.

Det stora produktionsföretagets nyckeltillgångar är de resurser som garanterar att produktionen kan ske till, allt annat lika, lägsta möjliga kostnad. Det kan vara en fysisk produktionsresurs, säg en modern pappersmaskin i ett processföretag. Det kan också vara de team som arbetar med att balansera och optimera flödet genom anläggningen. Under alla omständigheter är det stora produktionsföretagets nyckeltillgångar så gott som alltid associerade med produktionen inklusive med den logistik som effektiv produktion förutsätter. De team som arbetar nära kunderna med problemlösning och produktutveckling är också regelmässigt nyckeltillgångar.

Nätverksföretaget är, som vi utförligt har visat, en egen kategori av företag vars

tyngdpunkt ligger på produktion. Dess nyckeltillgångar har inte med investerings- tunga fysiska anläggningar att göra. Sådant saknas så gott som helt i de allra flesta nätverksföretags balansräkningar (men inte i alla, IKEA äger som vi sett för det mesta sina varuhus). De för konkurrenskraften viktigaste resurserna är de som behärskar själva nätverket och vad det fordrar för styrning och kontroll. Det kan som i fallet med Skandia AFS vara det datasystem som byggts upp för att stödja de tusentals egenföretagare som svarar för kontakten med slutkunderna, spararna. Det kan också som i fallet Cisco vara det informationssystem som blir det lingua franca, det gemensamma språk, som får nätverket att fungera smidigt och med extremt låga transaktionskostnader.

Det stora kompetensföretaget

Om vi på stabil grund kan säga att ekonomiska krafter verkar för att vi kommer att få se stora produkt- och produktionsföretag, är det mindre säkert när det gäller kompetensföretagen. Det gäller i synnerhet för de företag som tror sig vinna skalekonomi genom samgåenden. Det följer bl a av att tjänster definitionsmässigt involverar människor i själva produktionsprocessen och att därmed skalan i verksamheten har vissa naturliga begränsningar.

Just den diskussionen förs idag mellan de stora, internationellt verksamma advokatbyråerna. Det har utkristalliserats sig två skolor i synen på samgåenden över gränserna. Den ena med förankring i Europa menar att affärsjuridik måste bedrivas i integrerade, multinationella företag för att vara konkurrenskraftig. Den andra menar att det är en felsyn. Advokatverksamhet är definitionsmässigt nationell eftersom lagarna är nationella och dess konkurrenskraft måste förankras i en fokuseringsstrategi. Det är i första hand de stora, specialiserade New York-byråerna som företräder det senare synsättet.²⁶³

Det går givetvis inte att med säkerhet uttala sig om vilken av de två skolorna som kommer att bli den dominerande strategin inom internationell affärsjuridik. Men det är, på ett allmänt plan, svårt att se att företag inom renodlade kompetensbranscher som juridik ekonomiskt har något att vinna på samgåenden. Det hänger samman med att nyckeltillgångarna är bundna i team och enskilda medarbetare där skalekonomi saknas. Samtidigt kan de tillgångar som i övrigt krävs för verksamheten köpas på marknaden. Och om samarbete över gränserna är nödvändigt, vilket det säkerligen är, kan det antagligen mest effektivt uppnås genom allianser och andra nätverkskonstruktioner.

Det kan möjligtvis vara annorlunda om kompetensföretagets optimala storlek styrs av i första hand *sortimentsekonomi*, detta att man kan utnyttja ett varumärke, en kundbas eller ett befintligt leveranssystem för flera produkter – för ett bredare sortiment – och därmed göra ekonomin bättre. De bästa exemplen på internationaliserade kompetensföretag där sortimentsekonomi har varit drivande är de stora, internationella revisionsföretagen. De kompletterar bastjänsten revision med ett helt batteri av annan kompetens – kring skatter, organisation, ekonomi, finansiering, investement banking och på senare tid, och under protester från advokatsamhället, affärsjuridik.

Om den utvecklingen kommer att fortgå är samtidigt osäkert. Trenden när detta skrivs (2003) är disintegration. Flera av dessa företag har idag organisatoriskt skilt ut revisionsverksamheten från konsultdelen. Av de fyra stora internationella revisionsfirmorna (Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers och Deloitte & Touche) är det endast Deloitte & Touche som driver de olika verksamheterna i en organisatorisk enhet. De har samtidigt den frågan under omprövning.²⁶⁴

Den samlade bilden av vad som kommer att hända med det stora kompetensföretaget blir diffus. Det kan komma att finnas internationellt verksamma kompetensföretag, i så fall ganska säkert grundade på sortimentsekonomiska överväganden. Uttryckt på annat sätt finner dessa företag att bli en nyckeltillgången "brand" med fördel kan användas för ett bredare produktsortiment med bättre ekonomi som följd. Men den mest sannolika utvecklingen är att vi i stället kommer att få se nätverksföretag med global räckvidd, alltså företag som säljer kompetens, sannolikt i kombination med en viss "produkt", där nyckeltillgångarna inte i första hand är förknippade med den professionella kompetensen utan med nätverket som sådant. Skandia AFS kan sägas vara ett sådant företag.

Fler och fler stora företag blir nätverksföretag

Det senare understryker för övrigt en annan aspekt på den strukturutveckling som är på gång i *Det nya företags* samhälle. Det som tidigare har varit stora företag med sina viktigaste, strategiska tillgångar i t ex ett finmaskigt leveranssystem för kundkontakter, alltså med tonvikt på kompetens och personlig service, blir steg för steg nätverksföretag. Bankerna är ett exempel.

Vi vet från den tidigare diskussionen att bankerna har tre huvuduppgifter och produktfamiljer – för sparande, krediter och betalningsförmedling. Traditionellt, i *Det gamla företags* samhälle, sköttes den här verksamheten helt och hållet från kontoren. Som kund, och det oberoende av om man var privatkund eller företagskund, gick man till sitt bankkontor och tillsammans med en tjänsteman ordnades en insättning, en kredit eller en betalning, för det mesta inte vid samma tillfälle men alltid i en face-to-face-kontakt med en tjänsteman. Sparandeprodukter och betalningar handläggs överhuvudtaget inte längre på det sättet. Vi vet att nu för tiden sköter man sparandet, t ex köp av fonder eller upplägg av ett sparkonto, per post, telefon eller Internet. Betalningar och överföringar hanteras på samma sätt. Till och med mindre blancokrediter och normala bostadslån kan skötas utan att kunden behöver sätta sig framför en lånetjänsteman. Det är egentligen bara för mera kvalificerade krediter till privatpersoner och företag som kunden person till person behöver träffa sin banktjänsteman.

Det här får långtgående konsekvenser för hur bankerna är organiserade. Nyckeltillgångarna i traditionell bankverksamhet, frontofficeteamen ute på kontoren, får minskad betydelse och i stället blir andra resurser i produktionssystemet viktigare för konkurrenskraften. Det kan vara sådant som varumärket inklusive kundbaserna. De stora svenska bankerna har en i praktiken ovärderlig tillgång i alla de transaktionskonton som finns. Så gott som varje vuxen svensk har en transaktionsräkning i en bank och den fungerar som navet i den här personens ekonomi. Det betyder att den

bank som har mitt transaktionskonto har ett försteg framför konkurrenterna helt enkelt eftersom det är kostsamt i tid och ansträngning för mig att byta bank. Det gör transaktionskontodatabasen bildligt talat guld värd.

Det intressanta blir att tidigare var den personliga kundkontakten, det Rickard Normann kallar "sanningens ögonblick" då kund och tjänsteman möts, avgörande för kvalitetsupplevelsen. Så är det inte idag. Det som bestämmer vad jag som kund tycker är sådant som att tekniken fungerar, att mina betalningar gjorda via Bank per telefon eller Internet kommer fram som utlovat, att tillgängligheten är bra etc. Visserligen är det fortfarande viktigt att bemötandet är acceptabelt vänligt de gånger jag som kund behöver support, för det mesta per telefon, men det är inte längre det mest väsentliga. Det innebär att nyckeltillgångarna så att säga har flyttat in från kontoren till specialenheter vid huvudkontoret eller, sannolikt alltmera vanligt, till företag utanför banken.

Så ser det på det hela taget ut redan idag. Men det mest troliga är att det bara är början på en utveckling mot mera avancerade nätverksföretag på bankområdet.

Framtidens bank?

Kan man se konturerna av framtidens bank, en bank i nätverksform? Ja, man kan åtminstone spekulera. Låt oss anta att vi talar om en retailbank – kallad Nätverksbanken – med inriktning mot privatpersoner och SME-företag. Den skulle erbjuda alla tre basprodukterna, sparande, krediter och betalningar. "Spindeln i nätet" i meningen den juridiska person som har det residuala kontraktet för nyckeltillgångarna, nätverkskompetensen och de informationssystem som syr ihop nätverket, skulle kunna vara en bank (som således är en genom lag preciserad associationsrättslig företagsform). Men mycket väl också ett finansbolag. Nätverksbanken skulle på marknaden definitionsmässigt köpa *alla* de produkter som den skulle erbjuda sina kunder. Kunderna skulle vara de partners som skulle sälja och leverera produkterna till slutkunderna, hushållen och SME-företagen.

Det första Nätverksbanken skulle behöva köpa på marknaden, helt enkelt för att komma igång, är de datasystem som krävs för att kunna bedriva bankrörelse. Det borde inte vara något problem. Basset systemen för inlåning, utlåning och betalningar, och för att hålla rätt på kunderna (reskontrasystemen), kan redan idag köpas på marknaden. Det kan man naturligtvis också göra med de drifts- och underhållstjänster som oundvikligen följer med en aktiv bankrörelse.

Sparandeprodukterna skulle Nätverksbanken kunna köpa, precis som Skandia AFS gör, från de stora, internationella kapitalförvaltarna (som är produktionsföretag med tydlig skalekonomi). Utlåningsprodukterna skulle de mot regressåtaganden av olika slag kunna anskaffa från andra stora produktionsföretag, finansiella aktörer som var specialiserade på bolån, billån, blancokrediter för privatpersoner etc. Eller efter paketering placera direkt på P/K-marknaden. Till och med krediter till SME-sektorn, de krediter som normalt har lägst likviditet och således är svårast att placera på marknaden, skulle antagligen mot viss garanti kunna köpas av specialiserade finansbolag (som också skulle vara produktionsföretag med tydlig skalekonomi genom riskdiversifie-

ring). Och för betalningstjänster slutligen finns som vi varit inne på redan i dag mer eller mindre väl utvecklade marknader där olika system och kortprodukter kan köpas.

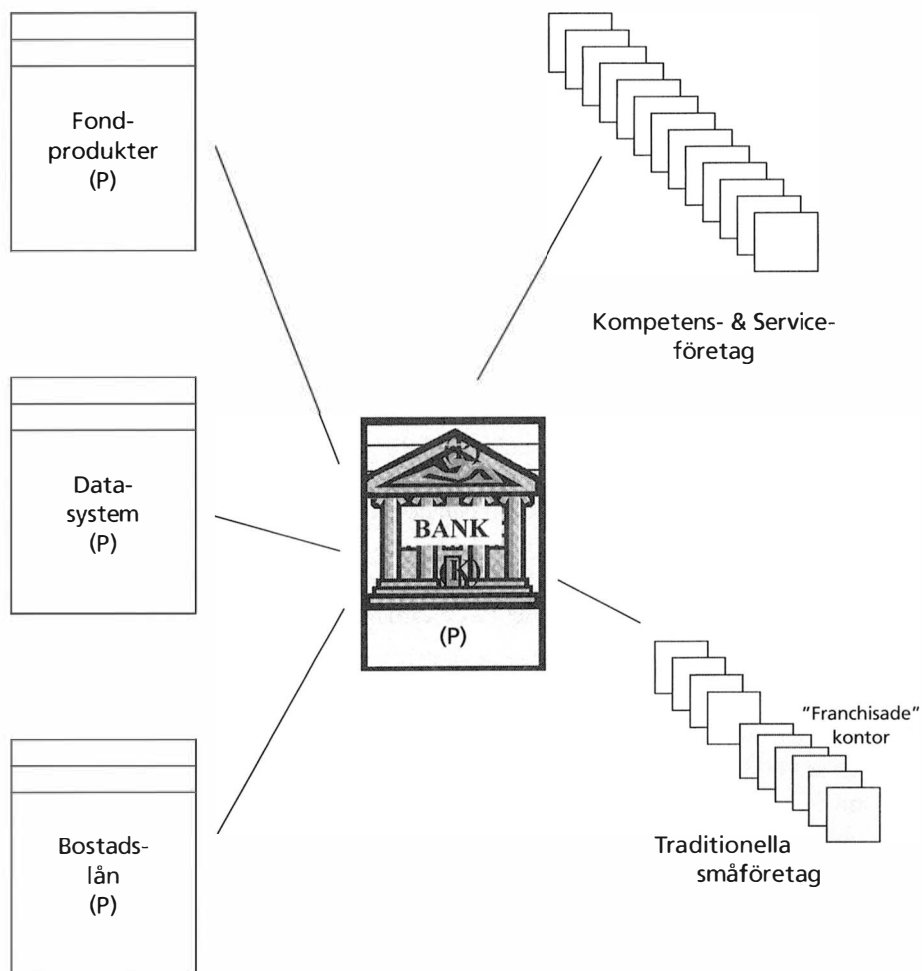
Kunderna i Nätverksbanken skulle således vara de oberoende företag som hade direktkontakt med den slutgiltige konsumenten. Det skulle kunna vara f.d. anställda som drev franchisade kontor för privatmarknaden eller SME-marknaden. Det skulle kunna vara ett företag specialiserat på internetbanking eller ett företag som utnyttjade sortimentsekonomi i meningen att man sålde inte bara banktjänster utan också andra tjänster där det fanns samordnad efterfrågan. Det skulle också kunna vara en mängd soloföretag med fristående finansiella rådgivare.

Det skulle inte behöva arbeta så många personer i Nätverksbanken (i meningen personer med anställningskontrakt). Det skulle finnas en företagsledning med staber och ett antal team med kompetens på det som fordras för att driva ett nätverksföretag. Nyckeltillgångarna skulle sannolikt vara team med systemkunnande och kundteam. Särpräglad för bank skulle dessutom vara team för trading och treasury, kort sagt de team som har ansvaret för handel i pengar och valutor respektive funding och balansräkningens riskhantering.

Hur skulle balansräkningen se ut? Ja, den skulle jämfört med dagens banker ha en måttlig omslutning. Det skulle på tillgångssidan, förutom likvida medel och diverse handelslager, finnas ett antal låneportföljer, i första hand sådana krediter som var under arbete och som ännu inte lyfts av. Möjligen skulle banken av ekonomiska skäl dessutom behålla vissa delar av låneportföljen i egen räkning. På skuldsidan skulle, förutom det egna kapitalet (som måste vara betydande i relation till rörelsen eftersom man kan förmoda att det skulle finnas stora åtaganden "inom linjen") framförallt finnas inlåningen från allmänheten.

I figur 9 sammanfattas visionen. I centrum, som "spindeln i nätet", finns Nätverksbanken. Man kan också uttrycka det så att den äger det residuala kontraktet för de nyckeltillgångar som styr och kontrollerar nätverket av stora och små företag.

Om vi någonsin kommer att få se ett sådant här företag förverkligas? Möjligen.



Figur 9. *Det nya företaget* – exemplet bank.

Avslutning

Det nya företagets samhälle

Det ligger i sakens natur att kommer de genomgripande förändringar i marknadssektorns struktur och sätt att arbeta som vi har beskrivit i den här boken att också förverkligas, ja då kommer inte bara företagsstrukturen och allt som har med marknaden att göra att påverkas på djupet, utan också samhället i stort. *Det nya företaget* skapar utmaningar för politiken av en dignitet som vi knappast har upplevt sedan förra gången ett produktionssystem ersatte ett annat. *Det nya företagets samhälle* får stå som samlingsbeteckning för det nya samhället och dess politiska utmaningar. Det är också, det har sagts flera gånger tidigare, titeln på den bok som publiceras inom kort och som kan ses som en fortsättning på *Det exploderande storföretaget*.

Låt oss bara helt kort antyda en del av de förhållanden som skapar nya förutsättningar för politiken.

Företaget blir mindre – och mindre distinkt som aktör i samhället. Det följer av många skäl. Företaget kommer bli att vara mindre mätt i antal anställda. Det är tankeväckande att år 2003 har Microsoft, den nya tidens ikon, 50 000 anställda medan General Motors, storföretagssystemets gigant, som mest hade 850 000 anställda (och idag har mindre än hälften så många, 350 000 anställda).²⁶⁵

Företaget, och i synnerhet det måttligt stora företaget, kommer sannolikt också att bli mera kortlivat. En kortare genomsnittlig livslängd hos företagen styrs av ökad konkurrens till följd av fortsatt avreglering men framförallt till följd av en allt intensivare ”kreativ destruktion” som i sin tur leder till allt snabbare strukturomvandling. Allt flera företag tycks också allt oftare få karaktär av projekt. Det är till och med tänkbart att vi kommer att få se att företagandet i ökad grad lämnar ett av *Det gamla företagets* tydligaste kännetecken, målet att ha ett evigt liv. Engångsföretag, den yttersta formen av tidsbegränsat företagande, kommer med all säkerhet som vi har sett att bli vanligare.

Företaget kommer också att bli mera formellt svårfångat och snårigt genom att det informella kontraktet får ökad betydelse och genom att det vi tror är ett företag i själva verket bara är ett varumärke, en fasad bakom vilken det döljs en stor mängd aktörer.

Denna utveckling leder till att *företaget som bas för och instrument i politiken kommer att ändras*. Under senare decennier har företaget varit en väsentlig skattebas och ett verktyg för skatteadministrationen genom källskattesystemet. Det har också varit ett mål för vissa åtgärder inom konjunkturpolitiken och för delar av sysselsättnings- och regionalpolitiken. Vissa företag har till och med haft direkta myndighetsuppgifter (som de svenska bankerna inom valutapolitiken). Det är sannolikt att företagets roll som betydande finansiär av och verktyg för politiken inte kommer att kunna upp-

rätthållas på samma nivå i *Det nya företags* samhälle.

Till detta kommer två andra konsekvenser för politiken av en fortsatt disintegration.

Det gamla företaget har varit en viktig inkomstutjämnande aktör i samhället. Den rollen kommer *Det nya företaget* sannolikt inte att vilja eller kunna ta på sig. Det är väl känt att den vanliga lönebildningsmodellen i företagen med en fast tidslön med nivåhöjande årliga påslag och en förhållandevis liten lönedifferentiering i praktiken har inneburit en inkomstutjämning. De lågproduktiva grupperna i företaget har tjänat på modellen och de högproducerande förlorat. Det finns många tecken på att denna inkomstutslätande lönebildningsmodell redan är på utgång. "Den lågavlönade, lågutbildade arbetskraften har sedan mitten av 70-talet registrerat en stadig sänkning av sin relativlön, ett brott i en 100-årig trend och en förändring som hittills gått långsamt i Sverige på grund av den traditionella storindustrins framgångar under 80-talet", konstaterar Gunnar Eliasson.²⁶⁶ I *Det nya företaget* kommer denna tendens att förstärkas.

Företaget har varit en viktig försäkringsinstitution i samhället. Dels direkt genom mängder av försäkringslösningar för olycksfall, sjukdom, ålderdom etc med företaget som finansär eller, i vissa fall, som försäkringsgivare. Dels, och sannolikt långt viktigare, har företagens lönomodeller försäkrat mot stora kortsiktiga fluktuationer i inkomst. Och anställningsformerna, särskilt den stora andelen tillsvidareanställning (fast anställning), har försäkrat mot de långsiktiga fluktuationerna i inkomst. Det finns variationer mellan olika länder men på det hela taget har alla OECD-länder under senare decennier haft en dominerande lönomodell med ett stort fastlöne-inslag. Fastanställning i någon form har varit den vanligaste anställningsformen.

Också dessa kännetecken för *Det gamla företaget* håller på att försvinna. "Employers are getting out of the pension business" skrev Lester Thurow om förhållandena i USA redan under 1980-talet.²⁶⁷ Den trenden har fortsatt under 1990-talet. I själva verket är det företagsbaserade pensionssystemet, mest utvecklat i USA och England, i allvarlig underfinansieringskris i början av 2000-talet, givetvis en återspeglning av aktiemarknadens kraftiga tillbakagång efter år 2000.²⁶⁸ Det finns ingen anledning tro att vi kommer att få se en återgång till gamla tider när aktiemarknaden normaliseras. En modell där arbetsgivaren har ansvaret för en stor del av pensionen är en anakronism i *Det nya företags* samhälle.

Att löne- och anställningsmodellen kommer att ändras är en självklarhet.

Det nya företags arbetsmarknad

Tendenserna på arbetsmarknaden i en ekonomi kännetecknad av disintegration och nätverksföretagande är förhållandevis lätta att urskilja.

Ett av dessa kännetecken kommer att bli, allt annat lika, att antalet arbetade timmar av egen personal sjunker. Vi kommer att få se färre heltidsarbetande fast anställda. Mot det står ett växande antal anställda hos nonstop- och adhoc-leverantörer eller inhyrd personal. Det är denna utveckling som Charles Handy har kallat "treklöverorganisation".

Det kommer att utvecklas nya löneformer med starkare inslag av såväl resultat- och produktivitetsrelatering som frihet för den anställde att välja mellan avkastning och risk i ersättningen. En växande del av företagets "totala lönekostnad" kommer att betalas ut som arvode.

Formell anställningstrygghet i traditionell mening kommer att saknas för alla utom gruppen "kärnpersonal". Kollektivavtal kommer att finnas men inte för lönebildning och ersättningsnivåer. En mycket stor andel av den fast anställda personalen kommer att ha skraddarsydd, individuella anställningskontrakt.

Sett i ett politiskt perspektiv betyder disintegration bl a att *arbetsmarknadens institutioner kommer att radikalt ändras*. En av de följder utvecklingen får är att avtalsrätten kommer att få ökad betydelse på arbetsrättens bekostnad. Eller som en författare uttryckt det apropå ett stort företag. "Några tusen anställningsavtal kan kanske ersättas med några dussin affärsavtal" (Bodin, 1996).

En annan konsekvens är *effekterna på inkomstfördelningen i samhället*. En allt snedare inkomstfördelning är en av de tydligaste tendenserna på OECD-ländernas arbetsmarknad efter 1980 (jfr OECD Economic Outlook 1996). Till stor del kan de växande inkomstklyftorna förklaras av samma ekonomiska krafter som förklarar disintegrationen. De personer eller team som svarar för merparten av produktiviteten och förädlingsvärdeskapandet utnyttjar sin starka förhandlingsposition och höjer sina inkomster, antingen genom högre relativlönerna i företaget eller som "rent-seekers" på öppna marknaden.

En tredje konsekvens är att *arbetet inte längre kan vara den "krok" som politiken på många områden hängs upp på*. Arbetet för individen tycks gå alltmera mot en portfölj av olika sysselsättningar, en portfölj som dessutom då och då ändras, nästan motsatsen till *Det gamla företags* ideal med livslånga heltidsanställningar och karriärer. Den utvecklingen kommer att göra det svårt att hålla fast vid *arbetet* som grund för politiken. Det kan gälla allt från försäkringsskydd för ålderdom och sjukdom till utbildning.

En fjärde konsekvens, *nya förutsättningar för försäkringsskyddet för individen*, har vi redan berört. Det kanske är den viktigaste frågan i ett politiskt perspektiv. För att vinna legitimitet och därmed för att framgångsrikt kunna bidra till tillväxten kommer *Det nya företags* samhälle att kräva annorlunda försäkringsformer än dem som vi har förknippat med välfärdssamhället. En del av dessa försäkringar måste samhället stå för. Det gäller försäkringar för att täcka de icke-försäkringsbara riskerna (som 1990-talets fastighets- och bankkris). Det gäller också system för att skydda de svaga grupperna i samhället, de som inte har råd att betala marknadsmässiga försäkringspremier. Det övriga försäkringsskyddet bör skötas av marknaden. *Det nya företaget* kommer att leda till system med *individuella* försäkringar mot ålderdom, sjukdom, arbetslöshet, olycksfall etc. De allra flesta medborgare kommer att ha råd att betala dessa försäkringspremier – och de kommer ganska säkert att se till att de är skyddade.

Allt detta är frågor som utförligt kommer att diskuteras i *Det nya företags samhälle*.

Litteratur

- "Sweden's Economic Performance", 1995, *McKinsey Global Institute*, Stockholm.
- Alchian, A. & Demsetz, H., 1972, "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62.
- Alchian, A., 1950, "Uncertainty, Evolution and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, 58, February-December, ingår i: Williamson, O. E. (ed.), 1990, *Industrial Organization*, Elgar Reference Collection, Aldershot.
- Allen, L. & Rai, A., 1996, "Operational efficiency in banking: An international comparison", *Journal of Banking and Finance*, 20.
- Amin, A. et al, 1997, *Local Industrial Development: North East England*, IVA Arbetsdokument 1998:8.
- Andrade, G. et al, 2001, "New Evidence and Perspectives on Mergers", *Journal of Economic Perspective*, Volume 15, Number 2, spring 2001.
- Arena, R. & Longhi, C. (ed.), 1998, *Markets and Organization*, Springer.
- Arthur, B. W. et al (ed.), 1997, *The Economy as an Evolving Complex System II*, Addison-Wesley., Reading, Mass..
- Arthur, B. W., 1994, *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press.
- Arthur, B. W., 1996, "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, July, 1996.
- Baker, G. P. & Hubbard, T. N., 2001, "Empirical Strategies in Contract Economics: Information and the Boundary of the Firm", *American Economic Review*, Vol 91, No. 2, May 2001.
- Barney, J. B., 1999, "How a firm's capabilities affect boundary decisions", *Sloan Management Review*, Spring 1999.
- Barney, J. B., 2001, "Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, 27 (2001).
- Becattini, G., 1989, "Sectors and/or districts: some remarks on the conceptual foundations of industrial economics", ingår i: Goodman, E. & Bamford, J. (ed.), 1989, *Small firms and industrial districts in Italy*, Routledge, London.
- Bell, D., 1973, *The Coming of Post-Industrial Society*, Basics Books, New York.
- Berger, A. N. & Humphrey, D. B., 1997, "Efficiency of financial institutions: International survey and directions for future research", *European Journal of Operational Research*, 98.
- Berger, A. N. & Mester, L. J., 1997, "Inside the black box: What explains differences in the efficiencies of financial institutions?", *Journal of Banking and Finance*, 21.
- Berger, A. N. et al, 1999, "The consolidation of the financial services industry", *Journal of Banking and Finance*, 23.
- Berger, A. N., 2000, "The Integration of the Financial Services Industry: Where are the Efficiencies?", *North American Actuarial Journal*, 4 (2000).
- Berger, S. & Locke, R. M., 2000, "Il Caso Italiano and Globalization", working paper, Industrial Performance Center, MIT, Cambridge, MA..
- Berger, S. & Piore, M. J., 1980, *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*, Cambridge University Press, Cambridge.

- Berggren, C. et al, 1998 a, *Från Italien till Gnosjö. Om det sociala kapitalets betydelse för livskraftiga industriella regioner*, Nya jobb & företag, rapport nr 2, Rådet för arbetslivsforskning, Stockholm.
- Berggren, C. et al, 1999 b, "Den globaliserade ekonomins regionala paradox", *Ekonomisk Debatt*, årg 27, nr 6.
- Bernstein, P. L., 1998, "Are Networks Driving the New Economy?", *Harvard Business Review*, January 1998.
- Bhidé, A. V., 2000, *The Origin and Evolution of New Businesses*, Oxford University Press, New York.
- Bianchi, G., 1997, *Local Industrial Dynamics & Regional Development*, IVA Arbetsdokument 1998:11.
- Birchall, D. & Lyons, L., 1996, *Skapa morgondagens virtuella organisation*, ISL Förlag, Göteborg.
- Bjuggren, P.-O. & Skogh, G. (red.), 1989, *Företaget – en kontraktekonomisk analys*, SNS Förlag, Stockholm.
- Bjuggren, P.-O., 1987, "Vertical integration in the Swedish pulp and paper industry", *Skandinaviska Enskilda Banken Quarterly Review*, 1.
- Blomgren, H., 1997, *Arbetsfördelningen i produktionskedjan*, akademisk avhandling, Nerenius & Santénius, Stockholm.
- Boari, C., 2001, *Industrial Clusters, Focal Firms, and Economic Dynamism: A Perspective from Italy*, Word Bank Institute, Stock No. 37186, Washington.
- Bodin, M. et al, 1996, *I takt med tiden – om näringslivet av idag och dess kringapparat – av igår*, SAE, Stockholm.
- Braunerhjelm, P. et al, 1998, "Industriella kluster, tillväxt och ekonomisk politik", *Ekonomisk Debatt*, årg 26, nr 6.
- Bresnahan, T. & Trajtenberg, M., 1995, "General Purpose Technologies: Engine of Growth", *NBER Working Paper*.
- Brockington, R., 1996, *Accounting for Intangible Assets*, Addison-Wesley.
- Brolin, G. et al, 2001, "Innovations- och läroprocesser i den informationella nätverksbaserade ekonomin", bidrag till HSS-konferensen i Halmstad, maj 2001.
- Brolin, G., 2002, *Faktor X – Arbete och kapital i en lokal värld*, Atlas, Stockholm.
- Brusco, S. & Righi, E., 1997, "Local Government, Industrial Policy and Social Consensus", *Economy and Society* 18.
- Bryan, L.L., 1987, *Breaking Up The Bank*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- Casson, M., 1999, "Analyzing Regional Business Networks", working paper, University of Reading, Reading.
- Casson, M., 1997, *Information and Organization: A New Perspective on the Theory of the Firm*, Clarendon Press, Oxford.
- Castells, M. (1999), *Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur*, Band 1, Daidalos, Göteborg.
- Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Chandler Jr., A. D., 1977, *The Visible Hand*, Harvard University Press, Cambridge, Mass..
- Chandler Jr., A. D., 1992, "What is a firm?", *European Economic Review* 36.
- Cheung, S. N. S., 1983, "The Contractual Nature of the Firm", *Journal of Law and Economics*, 26.
- Christensen, C. M., 1997, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston Mass..
- Clark, G. L. et al (eds.), 2000, *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford.
- Coase, R. H., 1937, "The Nature of the Firm", *Economica*, New Series, November 1937.
- Coase, R. H., 1960, "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, 16.
- Coase, R. H., 1987a, *The Nature of the Firm: Origin*, ingår i: Williamson, O. E. & Winter, S. G. (ed.), 1993, *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York.
- Coase, R. H., 1987b, *The Nature of the Firm: Meaning*, ingår i: Williamson, O. E. & Winter, S. G. (ed.), 1993, *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York.
- Coase, R. H., 1987c, *The Nature of the Firm: Influence*, ingår i: Williamson, O. E. & Winter, S. G. (ed.), 1993, *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York.

- Coase, R. H., 1991, "1991 Nobel Lecture: The Institutional Structure of Production", ingår i: Williamson, O. E. & Winter, S. G. (ed.), 1993, *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York.
- Coase, R. H., 1992, *Företaget, marknaden och lagarna*, Ratio, Stockholm.
- Conner, K. R., 1991, "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, 17 (1).
- Crandall, F. N. & Wallace, M. J., 1998, *Work & Rewards in the Virtual Workplace*, Amacom, New York.
- Davidow, W. H. & Malone, M. S. (1993), *The Virtual Corporation*, Harper Business.
- Davis E. P. & Salo, S., 1998, "Excess capacity in EU and US banking sectors", LSE Financial Markets Group, Special paper No. 105, (<http://econpapers.bhs.se/paper/fmgfmgsp/sp0105.htm>).
- Davis, S. & Meyer, C., 1998, *Blur – the speed of change in the connected economy*, Capstone, Oxford.
- Dei Ottati, G., 1994, "Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district", *Cambridge Journal of Economics*, Vol 18, Cambridge.
- Delaunay, J.-C. & Gadrey, J., 1992, *Services in economic thought*, Kluwer Academic Publishers, London.
- Delmar, F., 1996, *Entrepreneurial Behavior and Business Performance*, EFI, avhandl., Stockholm.
- Demsetz, H., 1988, *Ownership, Control and the Firm*, Basil Blackwell, New York.
- Demsetz, H., 1992, *The emerging theory of the firm*, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum 33, Uppsala.
- Demsetz, H., 1993, "The Theory of the Firm revisited", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1).
- de Soto, H., 2001, *The Mystery of Capital*, Black Swan Books, London.
- Dillard, D., 1969, *Västeuropas och Förenta Staternas ekonomiska historia*, Gleerups.
- Doig, S. J. et al, 2001, "Has outsourcing gone too far?", *McKinsey Quarterly*, Number 4, 2001.
- Dosi, G. & Teece, D. J., 1998, "Organizational competencies and the boundaries of the firm", ingår i: Arena, R. & Longhi, C. (ed.), 1998, *Markets and Organization*, Springer.
- Dosi, G., Nelson, R. R. & Winter, S. G. (ed.), 2000, *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press.
- Dosi, G., Nelson, R. R. & Winter, S. G., 2000, "Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities", ingår i: Dosi, G., Nelson, R. R. & Winter, S. G. (ed.), 2000, *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press.
- Drucker, P., 1993, *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Dunning, J. H., 1998, "Globalization, Technological Change and the Spatial Organization of Economic Activity"; ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Eliasson G., 2000, "Innovationer, affärsidéer och sysselsättning", ingår i: Carlsson, B. et al, 2000, *Innovationssystem, kluster och kompetensblock*, rapport nr. 21 i serien Nya jobb & företag, Rådet för arbetslivsforskning, Stockholm.
- Eliasson, G. et al, 1979, *Att välja 80-tal*, IUI, Stockholm.
- Eliasson, G., 1992, *Arbetet*, IUI, Stockholm.
- Engelstoft, S. & Jensen-Butler, C., 1997, *Industrial Dynamics in two Danish Regions*, IVA Arbetsdokument 1998:12.
- Enright, M. J., 1998, "Regional Clusters and Firm Strategy", ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Enright, M. J., 2000, "Local Partnership, Clusters and SME Globalization", OECD conference paper, Bologna, june 2000.
- Evans, P. & Wurster, T. S., 1999, *Blown to Bits*, Harvard Business School Press, Boston.
- Fagerfjäll, R., 1999, *Företagsledarnas århundrade*, del III, 1967-2000, Norstedts, Stockholm.
- Feldt, K.-O., 1994, *Rädda välfärden*, Norstedts, Stockholm.
- Flow, J. E., 1987, *McDonald's – affärsidén som blev en livsstil*, Svenska Dagbladet, Stockholm.

- Fogel, R. W., 2003, *Den fjärde väckelsen och jämlikhetens framtidsutsikter*, SNS Förlag, Stockholm.
- Frennberg, P. & Hansson, B., 1991, "Bör pensionssparande ske i aktier? Avkastning på olika tillgångar 1919–1990", *Ekonomisk Debatt*, 3/1991.
- Frick, K. A. & Torres, A., 2001, "Learning from high-tech deals", *McKinsey Quarterly*, Number 1, 2001.
- Gandemo, B., 1998, *Finansiell analys av familjeföretag och icke-familjeföretag*, Forum för småföretagsforskning, 1998:3, Stockholm.
- Gandemo, B., 1998, *Forskning om familjeföretag – en utblick i världen*, Forum för småföretagsforskning, 1998:4, Stockholm.
- Glete, J., 1987, *Ågande och industriell omvandling*, SNS Förlag, Stockholm.
- Glete, J., 1994, *Nätverk i näringslivet*, SNS Förlag, Stockholm.
- Goodman, E. & Bamford, J. (ed.), 1989, *Small firms and industrial districts in Italy*, Routledge, London.
- Gordon, R. J., 2000, "Does the 'New Economy' Measure up to the Great Inventions of the Past?", *Journal of Economic Perspective*, Vol. 14, Number 4, Fall 2000.
- Grossman, S. J. & Hart, O. D., 1986, "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", *Journal of Political Economy*, 94(4).
- Gummesson, O., 1997, *Därför lyckas Gnosjö*, Ekerlids Förlag, Stockholm.
- Hagel, J. III. & Singer, M., 1999, "Unbundling the corporation", *Harvard Business Review*, March–April, 1999.
- Hagström, P. & Hedlund, G., 1998, "A Three-Dimensional Model of Changing Internal Structure in the Firm", ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K., 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hammer, M. & Champy, J., 1994, *Reengineering the Corporation*, ISI. Förlag, Göteborg.
- Hampden-Turner, C. & Trompenaars, A., 1993, *The Seven Cultures of Capitalism*, Bantam Doubleday, London.
- Handy, C., 1989, *The age of unreason*, Business Books, London.
- Handy, C., 1996, *Bortom vissheten*, Brain Books, Jönköping.
- Handy, C., 1997, *The hungry spirit*, Hutchinson, London.
- Handy, C., 2001, "Tocqueville Revisited – The Meaning of American Prosperity", *Harvard Business Review*, January 2001.
- Hart, O. D., 1988, "Incomplete Contracts and the Theory of the Firm", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1).
- Hart, O. D., 1989, "Contractual Freedom in Corporate Law", *The Columbia Law Review*, November 1989.
- Hart, O. D. & Moore, J., 1990, "Property Rights and the Nature of the Firm", *Journal of Political Economy*, vol. 98, no. 6.
- Hedberg, B. et al, 1994, *Imaginära organisationer*, Liber-Hermöds, Malmö.
- Helgesen, S., 1996, *Nätverksföretaget*, Svenska Dagbladet, Stockholm.
- Holmstrom, B. & Kaplan, S. N., 2001, "Corporate Governance and Merger Activity in the United States: Making Sense of the 1980s and 1990s", *Journal of Economic Perspective*, Volume 15, Number 2, spring 2001.
- Holmstrom, B. & Milgrom, P., 1991, "Multitask principal – agent analysis; incentive contracts, asset ownership, and job design", ingår i: Putterman, L. & Krozner, R. S. (1996), *The economic nature of the firm*, Cambridge University Press.
- Holmstrom, B. & Milgrom, P., 1994, "The Firm as an Incentive System", *The American Economic Review*, September 1994, Vol. 84, No. 4.
- Huizinga H. P. et al, 2001, "Efficiency Effects of Bank Mergers and Acquisitions in Europe", *Tinbergen Institute Discussion Paper*, TI 2001-088/3.
- Hult, E.-B., 2000, *Solföretag*, Forum för småföretagsforskning, FSF 2000:1, Örebro.

- Häcki, R. & Lighton, J., 2001, "The future of the networked company", *The McKinsey Quarterly*, Number 3, 2001.
- Isacson, M. & Magnusson, L., 1983, *Vägen till fabrikena*, Gidlunds Verdandi, Malmö.
- Jarillo, J., 1988, "On strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9.
- Jensen, M. C., 1993, "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", *The Journal of Finance*, Vol. XLVIII, No. 3, July 1993.
- Jensen, M. C., 1999, "Ownership and economic growth", ingår i: Swedenborg, B. & Tson Söderström, H., (eds), *Creating an Environment for Growth*, SNS Förlag, Stockholm.
- Johannisson, B. & Forslund, M., 1998, *Det medelstora familjeföretaget – en ideologisk krafisamling*, Forum för småföretagsforskning (FSF), 1998:7, Stockholm.
- Johannisson, B. & Landström, H., 1999, *Images of Entrepreneurship and Small Business*, FSF, Stockholm.
- Johannisson, B. & Lindmark, L. (red.), 1996, *Företag, företagare, företagsamhet*, Studentlitteratur, Lund.
- Johannisson, B. et al, 1997, *I entreprenörskapets tecken*, Närings- och handelsdepartementet, Ds 1997:3, Stockholm.
- Johansson, S-E., 1998, *Vägen till tillväxt och stabilitet – Perspektiv på de medelstora familjeföretagens utvecklingsprocess*, Forum för småföretagsforskning (FSF), 1998:6, Stockholm.
- Jones, O., 2000, "Innovation Management as Post-Modern Phenomenon: The Outsourcing of Pharmaceutical R&D", *British Journal of Management*, Vol. 11.
- Kay, J., 1996, *The Business of Economics*, Oxford University Press.
- Keeble, D., 1997, *Local Industrial Development and Dynamics: the East Anglian Case*, IVA Arbetsdokument 1998:7.
- Kelly, K., 1999, *Den nya ekonomin*, Timbro, Stockholm.
- Keynes, J- M., 1936, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, (ed. 1973), McMillan, Cambridge University Press.
- Klein, B., 1993, "Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body-General Motors Relationship Revisited", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1).
- Klein, B., 2001, "The Microsoft Case: What Can a Dominant Firm Do to Defend Its Market Position?", *Journal of Economic Perspective*, Volume 15, Number 2, spring 2001.
- Klein, B., Crawford, R. & Alchian, A., 1978, "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, 21(2).
- Kleinert, J. & Klodt, H., 2002, "Causes and Consequences of Merger Waves", working paper, Kiel Institute of World Economics.
- Knight, F., 1921, *Risk, Uncertainty, and Profit*, reprint 2002, Beard Books, Washington DC.
- Kogut, B. & Zander, U., 1992, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol. 3, no. 3, August 1992.
- Koll, R. et al, 1997, *Local Industrial Dynamics: Case Study: Niederbayern and Oberpfalz*, IVA Arbetsdokument 1998:6.
- Korten, D. C., 1996, *När företagen styr världen*, ISL Förlag AB, Göteborg.
- Kotkin, J. & Friedman, D., 1995, "Why Every Business Will Be Like Show Business", *Inc. Magazine*, March 1995.
- Krugman, P., 1996, *Geografi och handel*, SNS Förlag, Stockholm.
- Landes, David S., 1998, *Nationers välstånd och fattigdom*, Prisma, Stockholm.
- Langlois, R. N. & Cosgel, M. M., 1993, "Frank Knight on Risk, Uncertainty, and the Firm: A New Interpretation", *Economic Inquiry*, Vol. 31 (3).
- Langlois, R. N. & Foss, N. J., 1996, "Capabilities and Governance", working paper, (<http://ideas.repec.org/c/pla2.html>).
- Langlois, R. N., 1986, *Economic as a Process: Essays in the New Institutional Economics*, Cambridge University Press, New York.
- Langlois, R. N., 1996, "The Coevolution of Technology and Organization in the Transition to the Factory System", working paper, (<http://ideas.repec.org/c/pla2.html>).

- Langlois, R. N., 1997, "Personal Capitalism as Charismatic Authority", working paper, (<http://ideas.repec.org/e/pla2.html>).
- Langlois, R. N., 1998, "Capabilities and Vertical Disintegration in Process Technology", working paper, (<http://ideas.repec.org/e/pla2.html>).
- Langlois, R. N., 2001, "The Vanishing Hand: the Changing Dynamics of Industrial Capitalism", working paper, third draft, August 15, 2001, University of Connecticut, (<http://ideas.repec.org/e/pla2.html>).
- Lazonick, W., 1991, *Business Organization and the Myth of the Market Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lazzeretti, L. et al, 2001, "Co-evolution and financial relationships between the banking system and the local industrial community of Prato industrial district (1936–1999): an ecological approach", working paper, University of Florence.
- Lazzeretti, L. et al, 2001, "The Role of *Impannatori* as Industrial District Business Angels", working paper, Birmingham Business School.
- Leijonhufvud, A., 1986, "Capitalism and the Factory System", ingår i: Langlois, R. N., 1986, *Economic as a Process: Essays in the New Institutional Economics*, Cambridge University Press, New York.
- Leonardi, R. & Nanetti, R. Y. (ed.), 1994, *Regional Development in a Modern European Economy, The Case of Tuscany*, Pinter, London.
- Lipnack, J. & Stamps, J., 1997, *Virtual Teams*, John Wiley & Sons, New York.
- Lundgren, H., 1994, *Heliga kor och bilden av framtiden*, SAF, Stockholm.
- Lundgren, H., 1997, "Inställningen till olika kontraktsformer", *Rapport från SAF*, januari 1997.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A., 1995, "A Theory of The Temporary Organization", *Journal of Scandinavian Management*, Vol. 11, No. 4.
- Lundström, A. & Stevenson, L., 2001, *Patterns And Trends in Entrepreneurship/SME Policy and Practice in Ten Economies*, Vol. 3, Sweden Foundation for Small Business Research (FSF), Stockholm.
- Magnusson, L., 2000, *Den tredje industriella revolutionen*, Prisma/Arbetslivsinstitutet, Stockholm.
- Magnusson, L., 2002, *Sveriges ekonomiska historia*, Tredje upplagan, Prisma, Stockholm.
- Mahoney, J. T., 2001, "A resource-based theory of sustainable rents", *Journal of Management*, 27 (2001).
- Malmberg, A., 2002, *Klusterdynamik och regional näringslivsutveckling*, Institutet för tillväxtpolitiska studier, rapport A2002:008, Stockholm.
- Malone, T. W. & Laubacher, R. J., 1998, "The Dawn of the E-lance Economy", *Harvard Business Review*, January 1998.
- Maravelias, C., 2001, *Managing Network Organizations*, avhandl., School of Business, Stockholm University.
- March, J. G., 1999, *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell.
- Markusen, A., 1996, "Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts", *Economic Geography*, Vol 72.
- Martin H-P. & Schuman, H., 1997, *Globaliseringsfällan*, Symposium, Stockholm.
- Marx, K., 1867, *Capital*, vissa delar citerade i: Putterman, L. & Krozner, R. S., 1996, *The economic nature of the firm*, Cambridge University Press.
- Mascanzoni, D. & Novotny, M., 2000, *Lokomotivföretaget i Italien*, Nya jobb & företag, rapport nr 12, Rådet för arbetslivsforskning, Stockholm.
- Mattson, L.-G., 1998, "Dynamics of Overlapping Networks and Strategic Actions by the International Firm", ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- McWilliams, A. & Gray, S. R., 1995, "Understanding Quasi-Integration", *Journal of Business Strategies* 12, No. 1, (spring 1995).
- Menard, C. (ed.), 1998, *Transaction Cost Economics*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Menard, C., 1998, "Internal characteristics of formal organizations", ingår i: Menard, C. (ed.), 1998, *Transaction Cost Economics*, Edward Elgar, Cheltenham.

- Montgomery, C. A. (red.), 1995, *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, London.
- Moore, J. E., 1996, *The Death of Competition*, Harper Business, New York.
- Moore, J., 1992, "The Firm as a Collection of Assets", *European Economic Review* 36.
- Nauwelaers, C., 1997, *Industrial Dynamics in Two French Regions: Rhône-Alpes and Nord-Pas De Calais*, IVA Arbetsdokument 1998:9.
- Nielsen, K. & Johnson, B. (ed.), 1998, *Institutions and Economic Change*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Nooteboom, B., 1998, "Governance of transactions: a strategic process model", ingår i: Nielsen, K. & Johnson, B. (ed.), 1998, *Institutions and Economic Change*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Norling, P., 1997, *Virtuella organisationer*, Högskolan i Karlstad, Centrum för tjänsteforskning, forskningsrapport 97:6, Karlstad.
- Normann, R. & Nordfors, L., 1999, *Samverkanspionjäreerna – vinnarna i den nya ekonomin*, Prisma, Stockholm.
- Normann, R. & Ramírez, R., 1995, *Den nya affärslogiken*, Liber-Hermods, Malmö.
- Normann, R., 2001, *Reframing Business*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- North, D. C., 1993, *Institutionerna, tillväxten och välbståndet*, SNS Förlag, Stockholm.
- Oliner, S. D. & Sichel, D. E., 2002, "Information Technology and Productivity: Where Are We Now and Where Are We Going?", *Federal Reserv Bank of Atlanta Economic Review*, Third Quarter 2002.
- Olson, M., 1984, *Nationens uppgång och fall*, Ratio, Stockholm.
- Patel, P. & Pavitt, K., 1998, "The Wide (and Increasing) Spread of Technological Competences in the World's Largest Firms: A Challenge to Conventional Wisdom", ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Penrose, E., 1995, *The Theory of The Growth of the Firm*, third edition, Oxford University Press, Oxford.
- Pettersson, K-H., 1968, "Industriellt utvecklingscentrum", *Teknisk tidskrift*, 35, årgång 98, oktober 1968.
- Pettersson, K-H., 1973, *Det herrelösa industrisambället*, Forum, Stockholm.
- Pettersson, K-H., 1987, *Politikerna på efterkälken*, SNS Förlag, Stockholm.
- Pettersson, K-H., 1993 a, *Bankkrisen inifrån*, SNS Förlag, Stockholm.
- Pettersson, K-H., 1993 b, *Banker, behövs dom?*, SNS Förlag, Stockholm.
- Pettersson, K-H., 1996, *Aktiemarknadens anomalier*, Groveda, Göteborg.
- Pettersson, K-H., 2000, *Det nya företaget*, Groveda, Stockholm.
- Pettersson, K-H., 2001, "En essä om varför företag finns", *Forum för småföretagsforskning*, Örebro.
- Ping Li, P., 1998, "Towards a Geocentric Framework of Organizational Form: A Holistic, Dynamic and Paradoxical Approach, Organization Studies, Winter 1998.
- Piore, M. J. & Sabel, C. F., 1984, *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York.
- Pipes, R., 2002, *Ägande och frihet*, Natur och Kultur, Stockholm.
- Porter, M. & Sölvell, Ö., 1998, "The Role of Geography in the Process of Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Firms", ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Porter, M., 1985, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter, M., 1998, "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, November-December 1998.
- Porter, M., 1998, *The Competitive Advantage of Nations, With a New Introduction*, MacMillan Business, London.
- Porter, M., 2000, "Locations, clusters and company strategy", ingår i: Clark, G. L. et al (eds.), 2000, *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford.
- Porter, M., 2001, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March 2001.
- Putnam, R., 1995, "Bowling alone, America's declining social kapital", *Journal of Democracy*, vol 6, No 2.

- Putnam, R., 1996, *Den fingerande demokratin*, SNS Förlag, Stockholm.
- Putnam, R., 2001, *Den ensamme bowlaren*, SNS Förlag, Stockholm.
- Putterman, L. & Krozner, R. S., 1996, "The economic nature of the firm: a new introduction", ingår i: Putterman, L. & Krozner, R. S., 1996, *The economic nature of the firm*, Cambridge University Press.
- Putterman, L. & Krozner, R. S., 1996, *The economic nature of the firm*, Cambridge University Press.
- Quinn, J. B., 2000, "Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth", *Sloan Management Review*, Summer 2000.
- Quinn, J. B., 1992, *Intelligence Enterprise – A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, McMillan Inc., New York.
- Rabellotti, R., 1997, *External economies and cooperation in industrial districts*, MacMillan, London.
- Rajan, R. G. & Zingales, L., 2001, "The influence of the Financial Revolution on the Nature of Firms", *American Economic Review*, Vol. 91, No 2, May 2001.
- Reich, R. B., 1994, *Arbetets marknad inför 2000-talet*, SNS Förlag, Stockholm.
- Richardson, G. B., 1972, "The organization of industry", vissa delar citerade i: Putterman, L. & Krozner, R. S., 1996, *The economic nature of the firm*, Cambridge University Press.
- Ricketts, M., 1994, *The Economics of Business Enterprise*, Harvester Wheatsheaf, London.
- Romer, P. M., 1990, "Endogenous Technological Change", *Journal of Political Economy*, vol. 98, no.5.
- Rosen, S., 1987, *Transactions Costs and Internal Labor Markets*, ingår i: Williamson, O. E. & Winter, S. G. (ed.), 1993, *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York.
- Rosenberg, N. & Trajtenberg, M., 2001, "A General Purpose Technology at Work: The Corliss Steam Engine in the late 19th Century US", *NBER Working Paper*, No. w8485, September 2001.
- Rosenberg, N., 1997, *Den tekniska förändringens ekonomi*, SNS Förlag, Stockholm.
- Rosenberg, N., 1999, "Why U.S. universities promote economic growth", ingår i: Swedenborg, B. & Tson Söderström, H., (eds), *Creating an Environment for Growth*, SNS Förlag, Stockholm.
- Sachs, J. D., 1999, "Why economies grow", ingår i: Swedenborg, B. & Tson Söderström, H., (ed.), *Creating an Environment for Growth*, SNS Förlag, Stockholm.
- Saxenian, A., 1994, *Regional Advantage – Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Saxenian, A., 1999, "Culture and competition in Silicon Valley", ingår i: Swedenborg, B. & Tson Söderström, H., (eds), *Creating an Environment for Growth*, SNS Förlag, Stockholm.
- Schein, E. H., 1970, *Organisationspsykologi*, Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Schumpeter, J., 1934, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass.
- Segreto, L., 2002, "Industrial Clustering in the Italian Industrialization after 1945", working paper, presented at a Diebold Institute seminar on clustering as a historical phenomenon, april 2002.
- Shelanski, H. A. & Klein, P. G., 1995, "Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review an Assessment", *Journal of Law, Economics & Organization*, October 1995, Volume 11/2.
- Simon, H., 1951, "A Formal Theory of the Employment Relationship", *Econometrica*.
- Simon, H., 1962, "The Architecture of Complexity" *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106 (6), December, ingår i: Williamson, O. E. (ed.), 1990, *Industrial Organization*, Elgar Reference Collection, Aldershot.
- Skogh, G. & Lane, J-E., 2000, *Äganderätten i Sverige*, andra upplagan, SNS Förlag, Stockholm.
- Smith, A., 1776, *Wealth of Nations*, vissa delar citerade i: Putterman, L. & Krozner, R. S. (1996), *The economic nature of the firm*, Cambridge University Press.
- Sponder, J-C., 1998, "The Geographies of Strategic Competence", ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Stigler, G. J., 1951, "The division of labour is limited to the extent of the market", *Journal of Political Economy* 59, June 1951.
- Söderström Tson, Hans (red.), 2001, *kluster.se*, SNS Förlag, Stockholm.

- Tappi, D., 2000, "Evolutionary Path of Italian Industrial Districts: The Importance of Formal and Informal Institutions in the Background of Technological Innovation", conference paper, presented at the Schumpeter Conference, Manchester, juni 2000.
- Teece, D. J., 1982, "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm", *Journal of Economic Behavior and Organization* 3.
- Teece, D. J., 1998, "Design Issues for Innovative Firms: Bureaucracy, Incentives and Industrial Structure", ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., 2000, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", ingår i: Dosi, G., Nelson, R. R. & Winter, S. G. (ed.), 2000, *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press.
- Thurow, L. C., 1996, *The Future of Capitalism*, Nicholas Brealey, London.
- Turvani, M., 1998, "Black boxes, grey boxes; the scope of contracts in the theory of the firm", ingår i: Nielsen, K. & Johnson, B. (ed.), 1998, *Institutions and Economic Change*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Uddhammar, E. & Erixon, F., 2002, *Kapitalism, nätverk och demokrati*, City University Press.
- Wallander, J., 1994, *Bankkrisen – Omfattning, Orsaker. Lärdomar*, Bankkriskommittén, Stockholm.
- van der Berg, L. et al, 1997, *Industrial Dynamics in the Randstad and Limburg*, IVA Arbetsdokument 1998:10.
- Wernerfelt, B., 1984, "A Resourced-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5.
- Wheatley, M. J., 2000, *Leadership and the New Science*, Second Edition, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Wikström, S. et al, 1994, *Kunskap och värde*, upplaga 1: 2, Norstedts, Stockholm.
- Wikström, S. et al, 1999, *Det interaktiva företaget*, Svenska förlaget, Stockholm.
- Williamson, O. E. (ed.), 1990, *Industrial Organization*, Elgar Reference Collection, Aldershot.
- Williamson, O. E., 1979, "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics* 233.
- Williamson, O. E., 1987, *The Logic of Economic Organization*, ingår i: Williamson, O. E. & Winter, S. G. (ed.), 1993, *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York.
- Williamson, O. E., 1998, "Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective", ingår i: Menard, C. (ed.), 1998, *Transaction Cost Economics*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Williamson, O., 1985, "The Economic Institutions of Capitalism", ingår i: Putterman, L. & Krozner, R. S., 1996, *The economic nature of the firm*, Cambridge University Press; Williamson, O. E. & Winter, S. G. (ed.), 1993, *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York.
- Winter, S. G., 1987, On Coase, Competence, and the Corporation, ingår i: Williamson, O. E. & Winter, S. G. (ed.), 1993, *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York.

Efterskrift om litteraturen

En bok av det här slaget kan inte skrivas utan att man hämtar kunskap och impulser från vad andra har skrivit. Litteraturlistan är den traditionella, faktamässiga redogörelsen. Men en litteraturlista blandar alltid stort och smått, viktigt och oviktigt. Alla som skrivit något vet att vissa författare har betytt mer än andra. Och det finns några få som betytt särskilt mycket. Så också för mig när den här boken skrevs.

Ronald Coase står nog i en klass för sig som inspirationskälla. Det är inte bara så att hans berömda "The Nature of The Firm"-artikel från 1937 har fått mig att bättre förstå vad en marknad egentligen är och vad som skiljer marknaden från hierarkin, företaget. Han har också skrivit mera insiktsfullt om sambandet mellan ekonomi och politik än vad någon annan ekonom som jag känner till har gjort. *Harold Demsetz*, *Oliver Hart*, *Frank Knight*, *Axel Leijonhufvud*, *Herbert Simon* och *Oliver Williamson* är andra författare som betytt mycket för att jag i grunden bättre skulle förstå vad ett företag egentligen är och varför marknaden tar hand om en allt större del av den samordning som en effektiv produktionen kräver.

Andra ekonomer, de flesta med institutionell läggning, som jag har inspirerats av är *Brian Arthur*, *Gunnar Eliasson*, *Richard Langlois*, *Paul Romer*, *Nathan Rosenberg* och *Charles Sabel*.

Jag läste för många år sedan *Alfred Chandlers* bok "The Visible Hand" om de amerikanska storföretagens historia och blev mäktat imponerad. Chandler har fortsatt att skriva, alltid djupt kunnigt, om det moderna storföretagsdominerade industrisamhället, en del av det finns i litteraturlistan. En annan ekonom-historiker, dock med mycket bredare anslag än Chandler, som också påverkat är *David Landes*.

Bland företagsekonomer står för mig i det här sammanhanget *Edith Penrose* i särställning. Man får verkligen en känsla av att hennes "The Theory of the Growth of the Firm" från 1959 bättre än det mesta som har skrivits av företagsekonomer beskriver hur företag och företagsledning fungerar i praktiken. Det framgår med all önskvärd tydlighet av texten att hon har inspirerat. Andra företags- och organisationsekonomer av hög klass som också har inspirerat är *Clayton Christensen* (teknologibaserade företag), *Michael Jensen* (finansiell ekonomi), *Michael Porter* (struktur- och konkurrensfrågor), *David Teece* (organisationsfrågor) och min, nyligen bortgångne, vän *Richard Normann* (strategi- och organisationsfrågor).

Det finns utöver dessa ett antal författare med ett bredare, ibland närmast filosofiskt, förhållningssätt som jag skulle vilja nämna, det gäller *Daniel Bell*, *Manuell Castells*, *Peter Drucker*, *Charles Handy*, *John Kay*, *Hernando de Soto* och *Lester Thurow*. Alla dessa har skrivit texter som gjort djupt intryck på mig och som lämnat avtryck i resonemangen i boken. Ytterligare en person i samma kategori är *Paul Krugman*. Att läsa hans krönikor, numera i New York Times, är så gott som alltid en intellektuellt stimulerande upplevelse för den som är intresserad av ekonomi och samhälle.

Bilaga: Fyra klassiska inlägg om företagets natur

Man kan säga att Ronald Coase står i en klass för sig vad gäller den akademiska diskussionen kring företagets natur under 1900-talet. Han har sannolikt genom sin *The Nature of the Firm*-artikel från 1937 och annat som han har skrivit fått ett större genomslagskraft än vad någon annan ekonom har fått inom den skola som också har kommit att kallas *The Nature of the Firm*. Och han har stått som tankemässig fadder till transaktionskostnadsekonomin (TCE) som i sin tur vidareutvecklats av Oliver Williamson. Men vid sidan av Ronald Coase, och i viss mån Oliver Williamson, finns det ett antal andra bidrag som vägt särskilt tungt i den akademiska diskussionen om företagets natur under de senaste hundra åren. Det är – utan annan rangordning än tidpunkten för deras publicering – bidrag av Frank Knight, Herbert Simon, Armen Alchian och Harold Demsetz respektive Axel Leijonhufvud.

Frank Knight var en av de första under 1900-talet som diskuterade företagets organisation och dess *modus vivendi*. Knights grundteser i det här avseendet finns sammanfattade i hans bok *Risk, Uncertainty, and Profit* från 1921 (Knight, 1921).

Det är inte en helt lättillgänglig framställning. Men den kan tolkas som att Knight menar att det vi kallar företag, han talar om ”enterprise”, är den organisationsmodell som följer av att människor är olika, framförallt olika i synen på risktagande, och att affärsverksamhet är förknippad med osäkerhet. Det senare är i Knights tolkning liktydigt med *genuin* osäkerhet, situationer där det inte går att räkna på sannolikheter (som är det karaktäristiska för risk) och där man helt enkelt måste lita till sitt eget omdöme.

Det finns två slags människor skriver Knight, de företagsamma och de mindre företagsamma, och detta faktum förklarar en av de mest fundamentala organisatoriska förändringarna, ”... systemet där den trygge och företagsamme tar på sig risken eller ’försäkrar’ den räddhågsne och timide genom att garantera den senare en specificerad inkomst”.

Att vi har en skiktning i två slags aktörer i företaget är det första ledet i Knight's förklaring. Det andra ledet är att ingen aktör skulle vara beredd att garantera inkomsten för de andra utan att denne också fick rätten att bestämma hur arbetet skulle utföras. Och inte bara det. De anställda skulle inte vara beredda att acceptera denna överhöghet utan att de fick inkomstgarantin. Företagets organisation är således i Frank Knights tolkning en sammanjämkning mellan två parter intressen – den risk-

benägne ägarens och de riskaversiva anställdas – i sin tur formade av att människor är olika och affärsverksamhet är full av osäkerhet.

Frank Knight sammanfattar sitt synsätt på följande sätt: "The result of this ... specialisation of function is *enterprise and the wage system of industry*. Its existence in the world is a direct result of the fact of uncertainty... The essence of enterprise is the specialisation of the function of *responsible direction* of economic life, the neglected feature of which is the inseparability of these two elements, *responsibility and control* ... Any degree of effective exercise of judgement, or making decisions, is in a free society coupled with a corresponding degree of uncertainty bearing, of taking the responsibility for those decisions."

Knight för också i *Risk, Uncertainty, and Profit* ett annat resonemang. Han menar att ett skäl till varför vi i företaget centraliserar makten till en aktör är att annars riskerar vi att hamna i intressekonflikter. Likställda aktörer i företaget som ges friheten att spela ut sina olika intressen och drivkrafter konstituerar det vi idag skulle beteckna som en moral hazard-situation, man utnyttjar sitt informationsöverläge.¹ Det måste undvikas. Knight talar om att genom centralisering av ledningsmakten uppnå "unity of interest" i företaget.

Det är inte svårt att se sambandet mellan detta resonemang och Oliver Williamsons förklaring till varför de förväntade transaktionskostnaderna kan stiga om en aktör disponerar en tillgång med hög specificitet med vars hjälp han kan utsätta de andra aktörerna för utpressning. Frank Knight har nog påverkat många generationers ekonomer mera än vad de kanske varit beredda att tillstå. Inte så sällan har hans resonemang ifrågasatts.²

Man kan säga är att Herbert Simon var den som tidigast satte fokus på anställningskontraktet som det kanske viktigaste kännetecknet för företaget, ja för somliga själva definitionen på företag. Det skedde genom *A Formal Theory of the Employment Relationship* från 1951 (Simon, 1951).

Simons resonemang är i korthet följande. Om en viss produktion skall utföras kan

¹ *Moral hazard* brukar användas för att beteckna att ett företag (eller en privatperson) inte varit fullt öppen om det man vet om sin status *innan* t ex ett lån beviljas vilket kan utnyttjas och därmed sätta långivaren i en utsatt position. Moral hazard-situationer förknippas ofta med försäkringar där försäkringsgivaren givetvis är starkt beroende av att all relevant information om försäkringstagaren kommer fram *innan* försäkringen tecknas. Entreprenören som "försäkringsgivare" i Knights modell kan således utsättas för en moral hazard-situation.

² Ronald Coase ägnade exempelvis en betydande del av utrymmet i *The Nature of the Firm* åt att kritisera Knight. Man kan säga att Coase ifrågasatte själva fundamentet för Knights modell, eller som han försiktigt uttryckte sig, "Professor Knight would appear to leave himself open to criticism on several grounds", (s 400). Kritiken handlar i grunden om att Knight med sin modell inte erbjuder några som helst bevis för "... why the price mechanism should be superseded", (s 401). De "försäkringsstjänster" visavi de anställda som entreprenören/företagaren i Knights modell erbjuder kan exempelvis normalt köpas på marknaden. Och det finns skriver Coase gott om exempel på att en part accepterar en fast inkomst utan att därmed underordna sig en annan part när det gäller hur arbetet skall utföras. Det gäller för "... jobs done to contract", (s 401). Se Coase, 1937.

det göras av arbetskraft som köps på marknaden eller anställs. Mot den bakgrunden gör Simon boskillnad mellan ett standardkontrakt på marknaden, han kallar det ett försäljningskontrakt ("sales contract"), och ett anställningskontrakt. Försäljningskontraktet – vi kan för tydlighetens skull se det som ett kontrakt mellan ett företag och en fristående konsult – reglerar det arbete som konsulten skall utföra och ersättningen. Arbetsuppgiften i ett sådant kontrakt är för det mesta snävt definierad, ett uttryck för att konsulten bidrar med en specialkunskap. Det gäller också tidpunkten och tidsåtgången för uppdraget.

Anställningskontraktet är öppet på ett helt annat sätt. Företaget kan välja bland en uppsättning arbetsuppgifter för den som anställs. Och den anställde kan tvingas acceptera att i ett visst läge vara mer eller mindre "stand by". Denna öppenhet i villkoren, Simon talar om "the area of acceptance", accepterar den anställde bl a eftersom den lön eller annan ersättning som utgår i stort sett inte påverkas av arbetets innehåll.

Simon visar att anställning är att föredra om behovet av en specifik kompetens (som alltså är möjlig att köpa på konsultmarknaden) vid en viss tidpunkt är behäftad med osäkerhet. Företaget vet när konsulten anlitas i ett sådant läge inte om det var den kompetensen som bäst behövdes. Företaget får ett incitament att "betala för privilegiet att skjuta på framtiden". Den praktiska konsekvensen blir att en anställning är att föredra.

Indirekt blir Simons analys också en förklaring till varför företag (med anställda) bildas och till varför anställningskontrakten är allmänt hållna vad gäller arbetets innehåll, organisation och intensitet.

När man talar om företaget som en hierarki kan man fråga sig varifrån de som bestämmer i företaget får sin auktoritet gentemot de anställda. En förklaring som ofta nämns i litteraturen är anställningskontraktets natur. De anställda accepterar helt enkelt att det måste finnas en ledning av arbetet eftersom anställningskontraktet är så "open ended". En annan förklaring är att det finns ett implicit kontrakt, en underförstådd överenskommelse, som säger ungefär att det är med samhällets och rättssystemets goda minne som konfliktlösning i företaget är företagsledningens ansvar. Handlar det däremot om konflikter mellan två företag i deras marknadsrelation kopplas rättssystemet in på ett helt annat sätt. Denna skillnad blir också en viktig skiljelinje mellan hierarki och marknad menar Oliver Williamson.³

Det finns en släktskap mellan hur Herbert Simon ser på varför företag bildas och växer och den förklaring som TCE ger. Det är föga förvånande. Det är rimligt att anta att Oliver Williamson var starkt påverkad av Herbert Simon. Också Williamson talar om att en transaktion som är behäftad med osäkerhet kan vara grund för integration. I själva verket preciserar han som vi sett tre faktorer som kan verka i riktning mot pro-

³ "Whereas courts routinely grant standing to interfirm disputes over prices, the damages to be ascribed to delays, failures of quality, and the like, courts will refuse to hear intrafirm disputes ... over identical issues. Access to the courts being denied, the parties must resolve their differences internally. Accordingly, hierarchy is its own court of ultimate appeal." Citatet hämtat från Williamson, O. E., 1998, "Hierarchies, markets and power in the economy: an economic perspective", ingår i: Menard, C. (ed.), 1998, *Transaction Cost Economics*, Edward Elgar, Cheltenham, s 22.

duktion i företag (och bort från marknadsupphandling) – hög tillgångspecifitet, hög transaktionsfrekvens och just osäkerhet.

Visserligen förknippar vi för det mesta TCE med fysiska tillgångar eller resurser. Det kan gälla om en viss komponent skall köpas på marknaden eller tillverkas "in house". Det är emellertid en alltför snävsyn på TCE. Ingenting hindrar att en TCE-analys görs av tillgången "arbetskraft". Det är detsamma som att säga att Simon i *A Formal Theory of the Employment Relationship* skulle ha kunnat föra ett resonemang om att också en unik kompetens hos arbetskraften (hög specifitet) liksom hög transaktionsfrekvens (alltså stort arbetskraftsbehov över tiden) skulle ha kunnat vara grund för att anställning hade varit att föredra framför att köpa sådan kompetens på marknaden respektive upphandla arbetskraft på spotmarknaden. TCE blir i denna mening en utvidgning av den analys som Simon gjorde 1951.

En av de mest citerade och refererade utläggningarna kring företagets natur skrevs 1972 av Chicagoekonomerna Armen Alchian och Harold Demsetz (Alchian & Demsetz, 1972). Man kan säga att deras förklaring är att företaget är ett organisatoriskt sätt att komma runt den risk för maskning eller "free-riding" som finns i ett arbetslag ("team" är det begrepp som författarna använder) bestående av fristående aktörer, alltså aktörer från marknaden.

Resonemanget är följande. Det är möjligt att öka produktiviteten genom att samarbeta i ett team. Det är samtidigt svårt att mäta marginalproduktiviteten, alltså vad var och en i gruppen åstadkommer. Det gör att om teammedlemmarna är likställda sinsemellan, säg att de arbetar i teamet som soloföretagare, och det inte finns en aktör som har uppsikt och kontrollrätt så är risken för maskning från någon eller några i teamet uppenbar. Det gör således att samordning via marknaden blir mindre effektiv, produktivtetspotentialen hos teamet kan inte fullt ut tas till vara. Det kan man lösa skriver Alchian & Demsetz genom "... the contractual organization of inputs, known as *the classical capitalist firm*".

De definierar "*the classical capitalist firm*" som en struktur kännetecknad av: "(1) joint input production; (2) several input owners; (3) one party who is common to all the contracts of the joint inputs; (4) who has the rights to renegotiate any input's contract independently of contracts with other input owners; (5) who holds the residual claim; and (6) who has the right to sell this central contractual residual status."⁴

Den här sexpunktslistan över företagets kännetecken är samtidigt mest ett konstaterande. Det finns i argumentationen ingen brygga över från risken för maskning i ett team av fristående aktörer till att företaget ser ut som det klassiska kapitalistiska företaget (mer än att författarna menar att teammedlemmarnas benägenhet att maska bäst stävjas om primus-inter-pares, ägaren, ges just den uppsättning rättigheter som anges i punkterna 4–6).

Vi kan notera att även hos Alchian & Demsetz finns den röda tråden med den ofullkomliga människan från Williamson och Knight med i modellen. Människan

⁴ Alchian, A. & Demsetz, H., 1972, "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62, s 783.

som aktör i företaget kommer, om hon får chansen, att utnyttja situationen till sin egen ekonomiska fördel. Det tycks alla tre vara överens om. Och inte bara det, det är det basala antagandet i deras modeller.

Det gäller även för Axel Leijonhufvud som lite senare, 1986, presenterade en fascinerande och mycket uppmärksammas förklaring till varför vi fått en kapitalistisk modell för företagandet, varför det klassiska tillverkande företaget ägs av kapitalister (Leijonhufvud, 1986).

Leijonhufvud tar Adam Smiths knappnålstillverkning som sin konkreta utgångspunkt för analysen. Han visar övertygande varför vi i processen där 1700-talets hantverkssystem utan arbetsdelning stegvis övergår till 1800-talets fabrikssystem med arbetsdelning oundvikligen hamnar i ett företag där det residuala kontraktet innehas av "kapitalisten" ensam. Eller som Leijonhufvud uttrycker sig – "why capital hires labor rather than vice versa".

Den viktigaste förklaringen är, menar han, att fördelningen av det överskott som följer av att arbeta som ett team under ett tak måste smidigt kunna fördelas mellan teamdeltagarna. Det kan inte göras om vissa aktörer i produktionskedjan äger sina verktyg vilket de gjorde i hantverkssystemet. Anledningen är att de kan sätta de andra aktörerna i ett utpressningsläge, i en hold up-situation. Det gäller i synnerhet om var och en i teamet har sin specialiserade roll i tillverkningskedjan, om det råder hög komplementaritet. Leijonhufvud vet vad som måste göras. "Lösningen blir naturligtvis att förhindra enskilda kapitalister från att äga och kontrollera sina verktyg. I stället bildas ett företag som äger verktygen och alla kapitalisterna i produktionen får acceptera att i stället för individuellt ägande av sitt realkapital bli delägare i företaget. På köpet bildas en kartell av kapitalägarna som kan pressa den "verktygslösa" arbetskraften när det gäller inkomstfördelningen mellan arbete och kapital."

Det man kan notera är att Leijonhufvud i citatet talar om hantverkarna med sina verktyg som kapitalister. Det är en övergångsfas han beskriver, embryot till nästa steg i utvecklingen med växande kapitalbehov som ingen "hantverkskapitalist" kunde klara av att finansiera och med en tydligare distinktion mellan den part som har det residuala kontraktet, kapitalisten, och de anställda.

Axel Leijonhufvud vidgår i artikeln släktskapen med TCE men tillägger att "teknologi" à la Adam Smith med arbetsdelning och specialisering ger en bättre förklaring till varför vi får kapitalistiska företag än transaktionskostnadsöverbägen. Och det är lätt att hålla med. Ingen har så tydligt som Leijonhufvud kunnat förklara varför företagets residuala kontrakt kommit att hamna hos kapitalisten, varför just kapitalismens grundprincip, "capital-hires-labor", blev den förhärskande modellen under industrialismen.

Två skilda ståndpunkter

Vid närmare granskning inser vi att Frank Knight och Ronald Coase intar två diametralt skilda ståndpunkter i sin syn på företaget.

För Knight är företaget en organisation för att hantera osäkerhet i produktionen. Människor är olika och vissa, sannolikt de flesta, föredrar att arbeta som anställda i en

organisation vi kallar företag eftersom osäkerheten, framför allt osäkerheten vad gäller inkomsten, till viss del där är absorberad av en primus-inter-pares, en företagare. Företagaren är en annan slags människa. Han är en osäkerhetsabsorberare. Han både kan och vill ta på sig ansvaret att garantera sina anställda en viss inkomst för en specificerad arbetsinsats. För det betalar den anställda en premie. Hans faktiska inkomst reduceras mot vad den skulle kunna vara (utan garanti) och företagaren ges en långtgående rätt att bestämma över arbetet och dess organisation.

Coase har ett helt annan syn på företaget. Transaktionen på marknaden är det viktiga, inte vad som sker i själva produktionen i företaget. Företagets produktionsprocess och organisation bryr sig Coase överhuvudtaget inte om. Företaget är för honom en svart låda. Det som avgör om ett företag skall växa eller inte är, förenklat sagt, hur kostsamt det är att utnyttja marknaden och därmed prismekanismen för samordningen. Det gör företagsledningen till den centrala aktören. Företagsledningens ansvar är att kalkylera, att ständigt balansera vad det kostar att utnyttja marknaden med vad samma sak kostar "in house". Vi inser att också här finns en skillnad. För Knight är entreprenören nyckelpersonen.

Man kan nog säga att det är Ronald Coases paradigm som dominerat de senaste decenniernas "Nature-of-the-Firm"-diskussion bland ekonomer. Det är i långa stycken Oliver Williamsons och TCEs förtjänst. TCE har onekligen, det har den empiriska forskningen visat, en god förmåga att förklara den strukturutveckling mot allt större företag som kännetecknat 1900-talet.

Samtidigt kan vi under de senaste 15–20 åren skönja en ifrågasättande idérörelse hos forskarna – bort från att nästan hela tyngdpunkten i analysen har legat på marknaden och transaktionen till att *också* lägga tonvikt på det som rör sig i den svarta lådan, i företaget. Produktionen snarare än utbytet har hamnat i fokus för ekonomernas intresse.

Harold Demsetz är en intressant exponent för denna tyngdpunktsförskjutning. Det var som vi just konstaterat Demsetz som tillsammans med Armen Alchian 1972 menade att maskning i ett team av soloföretagare kunde förklara varför marknads-samordning ibland fick ge plats åt samordning via hierarki. Den förklaringen vill han numera tona ned. Eller som han uttrycker det: "I now believe that the shirking [maskning] rationale for monitoring behavior is overstated." Det intressanta är det han erbjuder i stället. "Economizing on the use of specialized knowledge is ... probably a more important rationale."⁵

Det Demsetz menar med "economizing on the use of specialized knowledge" är i fri tolkning att den organisation vi kallar företag har två kännetecken med den troliga konsekvensen att produktiviteten i produktionen ökar. Det första – *durability* – är att de som anställs är införstådda med att stanna i företaget under viss tid. Visserligen kan en anställd när som helst när kontraktet så tillåter säga upp sig och sluta. Men avsikten är att relationen skall bli långvarig. Organisatoriskt lärande kräver viss kontinuitet i anställningen. Man kan uttrycka det så att företag karaktäriseras inte av att dess

⁵ Demsetz, 1992, s 30.

arbetskraft upphandlas på spotmarknaden.

Det andra kännetecknet – *directability* – är att de anställda accepterar att en part – ägaren eller dennes representant, företagsledningen – har rätten att bestämma arbetsinriktning och kontrollera dess resultat. Anledningen är att det finns något att vinna i produktivitet om det finns en ledning som kan ta tillvara olika specialiteter och kompetenser i arbetslaget och som kan strategiskt utveckla företaget. Belöningen är att ökad produktivitet till viss del också tillfaller de anställda.⁶

Vill man förenkla kan man säga att det Harold Demsetz numera säger är att vi får den speciella organisation vi benämner företag eftersom långa anställningar och samordnad produktion via en företagsledning i vissa fall möjliggör förbättrad produktivitet.⁷ Företaget som produktionsmodell är, kort sagt, ibland att föredra framför att försöka åstadkomma samma sak med en marknadslösning. Det skall alltså ställas mot Alchian-Demsetz-ståndpunkten att vi, allt annat lika, får företag eftersom ägandet och dess kontrollrätt minskar risken att annars jämställda teammedlemmar skulle kunna kapa åt sig en större del av inkomsten än vad de gjort sig förtjänta av.

Med den här synen på företaget och dess grundvalar togs således, bildligt talat, ett principiellt viktigt steg *in i organisationen*. Företaget förklaras i termer som har att göra med dess kollektiva kunskap och organisation. Kunskapen och därmed konkurrenskraften ökar om anställningen som ett genomsnitt sträcker sig över lång tid. Och effektiviteten ökar genom att en ledning ges rätten att organisera arbetet så att så att var och en hamnar på rätt plats.

Harold Demsetz är inte ensam. Det finns en hel mängd ekonomer, eller snarare grupper av ekonomer samlade i skolor som idag diskuterar företaget och dess konkurrenskraft mer eller mindre uteslutande från detta inifrån-perspektiv. Begreppen som gör dessa skolor kända säger i de flesta fall något om var tyngdpunkten i intresset ligger. *Core Competence* (Hamel & Prahalad, 1990), *Dynamic Capability* (Teece, 1998), *Evolutionary Economics* (Langlois, 1996) och *Resource-Based-View* (Wernerfelt, 1984) är några exempel.⁸ Den minsta gemensamma nämnaren hos dessa ideriktningar

⁶ Med hans egna ord uttrycks detta på följande sätt: "Durability and directability of cooperative association, I believe, correlate with our notion of the firm ... Durability allows teammembers to know each other's capabilities and limitations. Directability allows specialized information possessed by some teammembers to enhance the productivity of other team members without requiring these others to learn this specialized knowledge themselves." Ibid, s 29–30.

⁷ Demsetz har också snuddat vid en helt annan förklaring till vad som kännetecknar ett företag. Han menar att vi genom att studera vad som *ansvarsmässigt* händer med en aktör involverad i en produktion kan avgöra om han eller hon är anställd eller (solo)företagare. "The greater the probability that the actual action-taker ... is liable for his actions, the less he is treated as an employee and the more he is thought of as acting independently." Ibid, s 29.

⁸ Det finns flera än dessa och de har inbördes en viss struktur. *Core Competence*, (Hamel & Prahalad, 1990) och *Distinctive Capability*, (Kay, 1996) är besläktade och lägger stor vikt vid att företaget har en kärna av kunskap och andra nyckeltillgångar som är den verkliga grunden för konkurrenskraften och som all framgångsrik strategi måste grundas i. *Evolutionary Economics*, (Langlois, 1996), *Resource-Based-View*, (Wernerfelt, 1984) och *Dynamic Capability*, (Teece, 1998) är också nära besläktade skolor. De tar sin utgångspunkt i den "svarta lådan" och visar att varje företag har en unik

kan sammanfattas i ord som strategi, struktur, kollektiv kunskap, organisatoriskt lärande, utveckling, utvecklingsspår, entreprenörskap etc.

Property Right-skolan (Grossman & Hart, 1986) har en delvis annan, mer rättighetsorienterad, utgångspunkt. Det understryks av att flera ledande företrädare är ekonomer och jurister. *Property Right*-skolan har en släktskap med TCE i den meningen att transaktionen, eller snarare kontraktet bakom transaktionen, är i fokus för intresset. Den förklarar t ex vertikal integration med att de som beslutar har kommit fram till att ett residualt kontrakt, alltså integration, är effektivare än ett långtidskontrakt med underleverantören. TCE förklarar som vi vet beslutet att integrera vertikalt med risken för opportunistisk hos en utomstående aktör. För *Property-Right*-skolan ligger förklaringen i organisationen, t ex att man i vissa fall kan visa att det är bättre att en anställd utför en viss arbetsuppgift, t ex tillverkar en komponent, än att samma arbetsuppgift utförs av en person i ett underleverantörsföretag. En anställd kan kontrolleras. Eller som Oliver Hart uttrycker det: "A worker will put more weight on an actor's objective if that actor is the worker's boss."

Det är ett missförstånd om man tror att dessa skolor ägnar sig åt att diskutera grundläggande frågor om varför företag finns eller vad ett företag är. Några få snuddar vid sådana frågeställningar. Det gäller t ex Robert Langlois, en av *Evolutionary Economic*-skolans företrädare (Langlois, 2001).

Det gäller också Oliver Hart och andra *Property Right*-ekonomer som kommit att ägna definitionsfrågan – vad ett företag är – uppmärksamhet. Lite förenklat kan man säga att enligt *Property Right*-skolan är företaget en portfölj av tillgångar. Företaget är sina (legala) tillgångar.⁹ Det är i all sin enkelhet en mera potent definition än vad man kan kanske skulle tro. För just gränsdragningen mellan företaget och dess omvärld kan vara förknippad med en hel del tvetydigheter och oklarheter om man inte just definierar företaget i rättsliga termer.

Det är tankeväckande att detta inifrånperspektiv på företaget ligger nära det perspektiv som var Frank Knights. Utgångspunkten hos Knight var som vi har sett den osäkerhet som kännetecknar all produktion. Han talar om den osäkerhet som har sitt ursprung i "kunskapsgapet", detta att vi aldrig har tillgång till all den kunskap och information som vi skulle behöva för att kunna beskriva och förutsäga varje tänkbart utfall. Genuin osäkerhet gör det också svårt att utkräva individuellt ansvar. I det läget

kunskapsmassa som lägger grunden för konkurrensförmågan. Den bestämmer i praktiken också inom snäva gränser vilket strategiskt vägval företaget måste göra. *Resource-Dependence-Theory* (Christensen, 1997) är en mera udda skola som i korthet säger att det är företags externa intressenter, framför allt kunderna och investerarna, som i grunden bestämmer dess strategi och inriktning.

⁹ Oliver Hart uttrycker det på följande sätt: "In the language of the property rights approach 'firm' is shorthand for a collection of assets." Med det menas då alla tillgångar som ett företag kan göra rättsliga anspråk på. Av den anledningen är Hart angelägen att påpeka att människorna i företaget inte är att betrakta som tillgångar. Det finns inte slaveri. Hart definierar för övrigt i samma andetag (nästa mening) *ägande*. "Ownership is shorthand for the possession of residual rights of control over these assets." Se Hart, O., 1989, "Contractual Freedom in Corporate Law", *The Columbia Law Review*, November 1989.

blir det naturligt att det bildas en institution, företaget, som kan bli den buffert mot osäkerheten som de inblandade behöver, som kan medverka till att aktörernas ansvar får en övre gräns (Langlois & Cosgel, 1993).

Det exploderande storföretaget

¹ Pettersson, K.-H., 1973, *Det berrelösa industrisambället*, Forum, Stockholm.

² Feldt, K.-O., 1994, *Rädda välfärden*, Norstedts, Stockholm, s 12.

³ Chandler Jr., A. D., 1977, *The Visible Hand*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., s 77 ff.

⁴ Penrose, E., 1995, *The Theory of The Growth of the Firm*, third edition, Oxford University Press, Oxford, s 19.

⁵ Jensen, M. C., 1993, "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", *The Journal of Finance*, Vol. XLVIII, No. 3, July 1993, s 834 ff.

⁶ Magnusson, L., 2000, *Den tredje industriella revolutionen*, Prisma/Arbetslivsinstitutet, Stockholm.

⁷ Bresnahan, T. & Trajtenberg, M., 1995, "General Purpose Technologies: Engine of Growth", *NBER Working Paper*.

⁸ Rosenberg, N. & Trajtenberg, M., 2001, "A General Purpose Technology at Work: The Corliss Steam Engine in the late 19th Century US", *NBER Working Paper*, No. w8485, September 2001.

⁹ Denna kurva, hämtad från Robert Gordon (se fotnot 12), kurvan finns bl a i en nyligen publicerad genomgång av forskningsläget, se *Economist*, September 13th, 2003, s 65.

¹⁰ Oliner, S. D. & Sichel, D. E., 2002, "Information Technology and Productivity: Where Are We Now and Where Are We Going?", *Federal Reserv Bank of Atlanta Economic Review*, Third Quarter 2002, s 15 ff.

Den genomsnittliga produktivitetstillväxten i USA under åren 1996–2001 uppgick enligt vissa beräkningar till 2,4 procent. Av denna ökning kunde 1,8 procent, i det närmaste tre fjärdedelar, hänföras till IT. Det mesta av detta IT-bidrag till produktivitetstillväxten, lite över en procentenhet, kunde förklaras av ökade kapitalinsatser inom informations- och kommunikationsområdet, det gällde både hårdvaror och mjukvaror. Företagen investerade helt enkelt i mera IT-utrustning och det resulterade i, allt annat lika, att förädlingsvärdet per capita kunde höjas. Den resterande delen kunde förklaras av att dessa IT-investeringar i en eller annan form gjort att företagen kunnat arbeta effektivare. En överraskande stor del – uppemot hälften – av den produktivitetstillväxt som kunde hänföras till IT (1,8 procent) stod IT-företagen själva för.

¹¹ Castells, M., 1999, *Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur*, Band 1, Daidalos, Göteborg, s 42.

¹² Gordon, R. J., 2000, "Does the 'New Economy' Measure up to the Great Inventions of the Past?", *Journal of Economic Perspective*, Vol. 14, Number 4, Fall 2000, s 60 ff.

En av anledningarna till Gordons skepsis är att han menar att de högre produktivitetstalen efter 1995 så gott som helt är koncentrerade till IT-sektorn och dess indirekta effekter. I ett nyligen publicerat paper ("Five puzzles in the behaviour of productivity, investment, and innovation") omprövar Gordon sin inställning till viss del. Det tycks, skriver han, som om de högre produktivitetstalen i den amerikanska ekonomin faktiskt är uthålliga och har spridit sig från IT-sektorn och dess omedelbara påverkan till andra delar av ekonomin. Se *Economist*, September 13th, 2003, s 65.

¹³ Normann, R., 2001, *Reframing Business*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, s 51.

¹⁴ Ibid, s 50.

¹⁵ *Economist*, May 10th, 2003.

¹⁶ Jones, O., 2000, "Innovation Management as Post-Modern Phenomenon: The Outsourcing of

Pharmaceutical R&D", *British Journal of Management*, Vol. 11.

¹⁷ Refererad i *Economist*, September 28th, 1996.

¹⁸ Chandler Jr., 1977.

¹⁹ En god exponent för dessa författare är Margaret Wheatley. Hennes relativt nyutkomna bok *Leadership and the New Science* är läsvärd, se Wheatley, M. J., 2000, *Leadership and the New Science*, Second Edition, Berrett-Koehler, San Francisco.

²⁰ Sachs, J. D., 1999, "Why economies grow", ingår i: Swedenborg, B. & Tson Söderström, H., (eds), *Creating an Environment for Growth*, SNS Förlag, Stockholm, s 22 ff.

²¹ Sverige satsar mätt i andel av BNP mera på FoU än något annat OECD-land enligt SCB-statistik (juni 2003). År 2001 investerade svenska staten och svenska företag i det närmaste 100 miljarder kronor i FoU motsvarande 4,3 procent av BNP. OECD-genomsnittet var samma år lite över 2 procent (och EU-genomsnittet under 2 procent). Och Sverige har legat högt i denna jämförande statistik under mycket lång tid, i varje fall sedan 1970-talet. Ändå har den svenska BNP-tillväxten under samma tid utvecklats *sämr*e än för genomsnittet av OECD-länder. Det har kallats det svenska FoU-mysteriet.

²² Eliasson G., 2000, "Innovationer, affärsidéer och sysselsättning", ingår i: Carlsson, B. et al, 2000, *Innovationssystem, kluster och kompetensblock*, rapport nr. 21 i serien Nya jobb & företag, Rådet för arbetslivsforskning, Stockholm, s 73.

²³ Glete, J., 1994, *Nätverk i näringslivet*, SNS Förlag, Stockholm, s 331.

²⁴ Han uttryckte sin pessimistiska syn på entreprenören bl a på följande sätt: "The more accurately we learn to know the natural and social world, the more perfect our control of facts becomes; and the greater the extent, with time and progressive rationalization, within which things can be simply calculated, and indeed quickly and reliably calculated, the more the significance of this [entrepreneurial] function decreases. *Therefore the importance of the entrepreneurial type must diminish just as the importance of the military commander has already diminished* [min kursivering]." Se Schumpeter, J., 1934, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Mass., s 85-86. Parentetiskt kan vi konstatera att Schumpeter i storföretagens allomfattande hegemoni också såg en risk för demokratin, de stora företagen skulle liera sig med den politiska makten i en oheligallians som skulle kväva demokratin.

²⁵ Rosenberg, N., 1999, "Why U.S. universities promote economic growth", ingår i: Swedenborg, B. & Tson Söderström, H., (eds), *Creating an Environment for Growth*, SNS Förlag, Stockholm, s 95.

²⁶ Se bl a Christensen, C. M., 1997, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston Mass.

²⁷ Davis, S. & Meyer, C., 1998, *Blur – the speed of change in the connected economy*, Capstone, Oxford, s 192.

²⁸ Leijonhufvud, A., 1986, "Capitalism and the Factory System", ingår i: Langlois, R. N. (1986), *Economic as a Process: Essays in the New Institutional Economics*, Cambridge University Press, New York.

²⁹ Eliasson G., 1992, *Arbetet*, IUI, Stockholm, s 36.

³⁰ Det hör inte till den här diskussionen, men en annan konsekvens blir att inkomstolikheterna har en tendens att öka i kunskapssamhället just på grund av dessa stora variationer i produktivitet mellan olika människor.

³¹ Kotkin, J. & Friedman, D, 1995, "Why Every Business Will Be Like Show Business", *Inc. Magazine*, March 1995.

³² Harold Demsetz uttrycker saken på följande sätt: "It is surprisingly silent ... about the meaning or theoretical description of 'the firm'. The definitional issue has been side-stepped even when the focus has been on the contrast between the firm and the market. The theory of the firm has been presented in the manner of Hamlet without the Prince", se Demsetz, H., 1992, *The emerging theory of the firm*, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum 33, Uppsala, s 27.

³³ Se Coase, R. H. ,1992, *Företaget, marknaden och lagarna*, Ratio, Stockholm, s 170 respektive s 211. Se också Romer, P. M., 1994, "The Origins of Endogenous Growth", *Journal of Economic Per-*

spectives, Number 1, Winter 1994.

³⁴ Som bl a den s k Ekonomikommissionen påpekade. Se *Nya villkor för ekonomi och politik*, Ekonomikommissionens förslag, SOU 1993:16, Stockholm, s 127.

³⁵ Trots Sveriges, relativt sett, mycket stora satsningar på FoU har den svenska relativtillväxten sedan 1970-talet varit svagare än i genomsnittet av OECD-länderna, se också fotnot 21.

³⁶ En jämförande McKinsey-studie visar att Sverige har några av världens mest effektiva företag (bl a inom lastbilstillverkning) trots den svenska, som det då och då sägs i den politiska retoriken och från näringslivets företrädare, mindre väl fungerande arbetsmarknaden. Se "Sweden's Economic Performance", 1995, *McKinsey Global Institute*, Stockholm.

³⁷ Keynes ägnar stor uppmärksamhet åt förtroendefrågorna i sin *General Theory* från 1936. Apropå förhållandet mellan politikens förtroende i näringslivet och investeringviljan skriver han med tidtypiskt exempel: "If the fear of Labor Government or a New Deal depresses enterprise, this need not be the result either of a reasonable calculation or of a plot with political intent – it is the mere consequence of upsetting the delicate balance of spontaneous optimism [min kursivering]." Keynes, J-M., 1936, *The General Theory of Employment, Interest and Money*, (ed. 1973), McMillan, Cambridge University Press, s 162.

Kapitel 1

³⁸ Demsetz, 1992, s 27.

³⁹ I motsats till vad man skulle kunna tro ägnar sig ekonomer, organisationsforskare och andra akademiker att döma av litteraturen knappast alls åt att precisera begreppet *företag*. (Se citat av Harold Demsetz i fotnot 32). Eller också blir de definitioner som faktiskt finns inte så sällan intetsägande eller oprecisa eller bådadada. Sociologen Edgar H. Schein beskriver företaget som: "Den rationella koordinationen av ett antal människors insatser för att nå ett gemensamt syfte eller mål genom fördelning av arbete och funktioner, samt en hierarki av befogenheter och ansvar." Citatet finns i hans bok *Organisationspsykologi*, se Schein, E. H., 1970, *Organisationspsykologi*, Wahlström & Widstrand, Stockholm.

⁴⁰ Den grundläggande definitionen på *soloföretag* är att företaget består av en enda individ som bedriver verksamheten i någon av de juridiska former som finns för företagande, t ex aktieföretag. Det följer av definitionen att soloföretaget "... inte har ansvar för någon utomståendes regelbundna och fasta avtalsenliga lön eller har ansvar som är förknippade med arbetsgivarrollen". Se Hult, E-B. et al, 2000, *Soloföretag*, Rapport inom FSF:s forskningsprogram "Nya företag och företagsformer", FSF 2000:1, Örebro, s 5.

I fortsättningen kommer soloföretag och egenföretag att användas synonymt.

Lämpligheten att definiera ett soloföretag som "företag" kan diskuteras. Det uppfyller inte det intuitiva kriteriet att ett företag har vi när *flera* personer samverkar och samordnar sig för att producera något tillsammans. Å andra sidan skulle det heller inte vara rätt att när vi diskuterar företag utelämna den antalsmässigt helt dominerande enheten. Dessutom faller det intuitiva argumentet bort om vi betraktar företaget som ett nätverk vilket av allt att döma blir allt viktigare (se bl a diskussion i kapitel 1).

⁴¹ Att de personer som samverkar i ett företag gör det *långsiktigt*, alltså har som mål att arbeta tillsammans under lång tid, är en av grundstenarna i definitionen av ett företag, i sin tur kan det förklaras av att de produktivitetsvinster som är grunden för varför företaget finns överhuvudtaget förutsätter en kontinuitet i samarbetet. "Durability allows teammembers to know each other's capabilities and limitations," som Harold Demsetz uttrycker saken (Demsetz, 1992, s 29–30).

Att det krävs kontinuitet i samarbetet för att uppnå hög relativ produktivitet och effektivitet skall inte blandas ihop med frågan om företagets livslängd. Att det finns engångsföretag (många spelfilmer produceras t ex i engångsföretag) står inte i strid med att samverkan i ett företag till sin natur är långsiktigt. Det nätverk som konstituerar ett engångsföretag är förvisso definitionsmässigt kortlivat, däremot kan vi utgå från att de anställda i de underleverantörsföretag som ingår i nätverket är långsiktigt engagerade i sina respektive företag, det är i varje fall, det kan vi utgå från, vad man strä-

var mot för att företaget skall kunna upprätthålla konkurrenskraften och effektiviteten.

⁴² Notera att dessa tre ägandets rättigheter i stort sett sammanfaller med vad ägande innebär i juridisk mening i svensk rätt. I en lärobok beskrivs vad *enskilt ägande* betyder på följande sätt: "(1) Äganderätt, det vill säga befogenhet att nyttja och besluta om egendomen efter eget gottfinnande ... I äganderätten ingår rätten till avkastning och ekonomiskt ansvar för egendomen. (2) Avtalsfrihet, det vill säga rätten för ägaren att ändra innehavet av sina rättigheter genom köp eller hyra." Dessa två punkter täcker in innebörden i det residuala kontraktets tre rättigheter. (Till det lägger författarna ytterligare en faktor som vi inte behandlar här, ersättning vid skada m.m.) Se Skogh, G. & Lane, J.-E., 2000, *Äganderätten i Sverige*, andra upplagan, SNS Förlag, Stockholm, s 48.

⁴³ Att ett företag har en ledning – och måste ha en ledning – är en självklarhet. Däremot är detta faktum, som bl a Benjamin Klein påpekat, inte definitionen av ett företag. "Direction of inputs is neither a necessary nor a sufficient condition for defining a firm." Klein nämner t ex att ett konglomerat kan äga ett dotterbolag "... without directing the firm's team of inputs. Alternatively, I may direct my gardener every weekend regarding what I want him to do for me, but I do not own a gardening firm." Se Klein, B., 1993, "Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body-General Motors Relationship Revisited", *Journal of Law and Economics*, 21(2), s 297–326.

⁴⁴ Den s k capability-based-view-forskningen har visat att ett företag i praktiken väljer sin egen strategiska väg genom den uppsättning unika resurser som finns i företaget. Se bl a Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., 2000, "Dynamic Capabilities and Strategic Management", ingår i: Dosi, G., Nelson, R. R. & Winter, S. G. (ed.), 2000, *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Oxford University Press.

⁴⁵ Det gäller bl a Arman Alchian. "Alchian argued for introducing a totally new explanatory model within economics, in which not only structural phenomena such as behavioral rules, norms, and institutions – but also the firms itself – should not be explained as the result of rational design, but – on the contrary – as the outcome of a 'blind' process of selection or adaptive learning." Se Montgomery, C. A. (red.), 1995, *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, London, s 194.

⁴⁶ För en utförlig diskussion om begreppet *hierarki* se Hagström, P. & Hedlund, G. 1998 "A Three-Dimensional Model of Changing Internal Structure in the Firm", ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford.

⁴⁷ Lars-Gunnar Mattson menar att det finns två sätt att se på *företaget*. "The firm is treated as a hierarchy or as a network connecting several actors." Vilken av de två synsätten man väljer beror på vad man vill studera/analysera skriver Mattson. Se Mattson, L.-G. 1998, "Dynamics of Overlapping Networks and Strategic Actions by the International Firm", ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford, s 243.

⁴⁸ För det mesta är det inte särskilt svårt att i praktiken avgöra vad som menas med ett företags avkastning. Men det finns gränssfall. Det berättas att det i Frankrike har blivit allt vanligare att människor begär ersättning för att deras ägodelar finns avbildade på en publicerad bild. En kaféägare har nyligen stämt och fått ersättning för att hans kafé fanns med på ett vykort. Det mest absurda exemplet som nämndes var att ägaren till två vulkaner (!!) ansåg att han skulle ha betalt för att vulkanerna hade varit bakgrund på en publicerad bild. Källa: radioprogrammet *Vårgrundande mening* 5 augusti 2001.

⁴⁹ Se Coase, R. H., 1960, "The Problem of Social Cost", *Journal of Law and Economics*, 16. För en diskussion på svenska av denna fråga, se Skogh & Lane, 2000, s 23.

⁵⁰ Det finns en närbesläktad fråga – när förlorar ett existerande företag sin identitet, kort sagt när förlorar det som företaget står för och förknippas med på marknaden sitt värde och sin mening? Vi kan föreställa oss förändringar, också mycket radikala förändringar, av organisation, ägande, ledning etc. utan att vi skulle kunna hävda att företaget förlorat sin identitet i denna mening. Men var går gränsen? Edith Penrose menar att identiteten exempelvis inte kan överleva att företagets alla reala tillgångar och hela humankapital byts ut, (Penrose, 1995). Men det finns förmodligen ett mellanläge mellan status quo och fullständig upplösning där identiteten kan klara sig. Det är sannolikt att ett företag som vill behålla sin identitet på marknaden intakt måste värna om i första hand de im-

materiella tillgångar som definierar kärnkompetensen, det som vi senare kommer att kalla det immateriella företagskapitalet.

⁵¹ För en akademisk diskussion kring temporära organisationer se bl a: "Project Management and Temporary Organizations", *Scandinavian Journal of Management*, Special Issue, Vol. 11, number 4, December 1995.

⁵² Coase, R. H., 1937, "The Nature of the Firm", *Economica*, New Series, November 1937.

⁵³ Se Rosen, S., 1987, *Transactions Costs and Internal Labor Markets*, ingår i: Williamson, O. E. & Winter, S. G. (ed.), 1993, *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York, s 78. Den primära källan är G. C. Allens bok *The Industrial Development of Birmingham and the Black Country 1860-1927*. G. C. Allens bok har för övrigt blivit omtalad tack vare att G. J. Stigler flitigt citerade ur boken i den uppmärksammade artikeln "The division of labour is limited to the extent of the market" (*Journal of Political Economy* 59, June 1951).

⁵⁴ Charles Handy beskriver det här på ett mera lättsamt sätt, dessutom ger han företaget en samhällsroll. "I think many people assume, wrongly, that a company exists solely to make money ... As we investigate this, we inevitably come to the conclusion that a group of people get together and exist as an institution that we call a company, so that they are able to accomplish something collectively that they could not accomplish separately – they make a contribution to society, a phrase which sounds trite but is fundamental." Se Handy, C., 1997, *The hungry spirit*, Hutchinson, London, s 77.

⁵⁵ Man kan säga att många av de skolor som idag dominerar organisationslitteraturen, bl a *Evolutionary Economics* (Langlois, 1996), *Resource-Based-View* (Wernerfelt, 1984) och *Dynamic Capability*, (Teece, 1998), betonar att varje företag har en unik kunskapsmassa bunden till själva företaget, en "collective capability", som tillsammans med människorna i organisationen lägger grunden för konkurrensförmågan. Se också diskussionen i *Fyra klassiska inlägg om företags natur* (bilaga).

⁵⁶ Eller som Ronald Coase själv uttrycker det: "The main transaction costs that are saved are those which would otherwise have been incurred in market transactions between the factors now co-operating within the firm." Se Coase, R. H., 1987, *The Nature of the Firm: Meaning*, ingår i: Williamson, O. E. & Winter, S. G. (ed.), 1993, *The Nature of the Firm*, Oxford University Press, New York, s 59.

⁵⁷ Demsetz, 1992, s 30.

⁵⁸ Leijonhufvud, 1986.

Kapitel 2

⁵⁹ Edith Penrose gör i *The Theory of The Growth of The Firm* en tankeväckande distinktion mellan "resources" och "services", man kan säga att det är de två byggstenarna i hennes modell. "Resources [is] defined ... to include the physical things a firm buys, leases, or produces for its own use, and the people hired on terms that make them effectively part of the firm. Services on the other hand, are the contributions these resources can make to the productive operations of the firm. A resource, then, can be viewed as a bundle of possible services", (Penrose, 1995, s 67).

Att begreppet "resources" är liktydigt med "tillgång" framgår bl a av följande formulering: "It is *resources* that, with few exceptions, must be acquired in order to obtain services". (s 67). Hon skriver också "A firm is basically a collection of resources", (s 77).

Jag menar att Penrose sannolikt också skulle sätta likhetstecken mellan "services" och "avkastning". "Services" blir vad man (=företagsledningen) gör det till. Det finns flera tänkbara "services" som varje "resource" kan åstadkomma menar Penrose. Men det gäller också för tillgångar i vår mening, särskilt för humankapitalet, både enskilda medarbetare och team. Men också för realkapitalet. En fastighet kan ha varierande avkastning beroende på hur väl skött den är, dess geografiska läge etc.

⁶⁰ Ordet *kapital* i sin ekonomiska mening har enligt vissa tolkningar sitt ursprung i latinets ord för (djur)huvud. Ett boskapsdjur var i historisk tid något av de mest värdefulla människan kunde äga (om vi bortser från slavar). Det representerade ett värde i sig och det producerade något, t ex mjölk.

Ägde en person många "djurhuvuden", ett stort kapital, var han rik. Kapitalet som begrepp stod för "huvudstolen", alltså för själva tillgången (stocken av djur) skild från avkastningen (t ex mängden mjölk som producerades). Efterhand har ordet kapital fått en kompletterande innebörd. Eller om man vill uttrycka sig så – det finns både en kvantitativ och kvalitativ innebörd. Ordet är inte bara ett uttryck för den fysiska delen av en tillgång och dess förmåga att producera utan också för vad den ensam, och i olika kombinationer, kan utvecklas till. Det senare är särskilt väsentligt.

Är tillgångar och kapital samma sak? Är med andra ord kapital något avgränsbart som kan ägas och handlas med, som är värdefullt och som producerar något?

Ja, tillgångar är kapital. Men kapital som vi skall använda ordet här är ett vidare begrepp. Det kan uppfylla alla fyra kriterierna men behöver inte göra det. Människan är inte en tillgång har vi konstaterat eftersom hon inte kan ägas i meningen säljas, bytas, ärvas etc. Men för den som genom t ex ett anställningskontrakt disponerar hennes kompetens, erfarenhet och nätverk representerar hon ett kapital. I kunskapssamhället är människan i själva verket det viktigaste kapitalet vi har. Det finns andra former av kapital som inte är en tillgång. Det s k sociala kapitalet (för en utförlig diskussion, se kapitel 6) är inte en tillgång eftersom det varken kan ägas eller är avgränsbart.

⁶¹ Frick, K. A. & Torres, A., 2001, "Learning from high-tech deals", *McKinsey Quarterly*, Number 1, 2001.

⁶² Att betrakta företaget som en portfölj av tillgångar sammanfaller med den s k *Property Right-schools* synsätt, (se bl a Grossman & Hart, 1986 och Hart & Moore, 1990). Oliver Hart uttrycker det på följande sätt: "In the language of the property rights approach 'firm' is shorthand for a collection of assets." Med det menas då alla tillgångar som ett företag kan göra rättsliga anspråk på. Av den anledningen är Hart angelägen att påpeka att människorna i företaget *inte* är att betrakta som tillgångar. Det finns inte slaveri. Se Hart, 1989.

Det finns även en släktskap mellan den modell som vi här skall skissera och hur den s k *Resource-Based Theory* (för en översikt se bl a Barney, 2001) betraktar företaget. Också "resource-based-theory" menar att företaget består av tillgångar (man använder, som Edith Penrose, ordet "resurser" i stället för tillgångar). Mera precist menar man att varje företag i sin innersta, mest värdefulla, kärna består av en uppsättning unika resurser. Dessa resurser är "long lasting", det vill säga finns kvar i företaget över tiden inbäddade i rutiner, företagskultur, varumärke och andra immateriella tillgångar. Heterogeniteten i resurserna är enligt "resource-based-theory" själva grunden för konkurrensförmågan, den förklarar varför ett företag klarar sig bra och ett annat mindre bra. Dessa strategiska tillgångar finns, menar man, oftast inte att köpa på marknaden.

Det är detsamma som att säga att just dessa tillgångar indirekt bestämmer gränsen mellan företaget och marknaden. Det finns med andra ord en släktskap mellan Coases och Williamsons transaktionskostnadsteori, TCE, och "resource-based-theory" i meningen att båda hjälper oss att förstå varför företag existerar. Eller som det uttrycks av Joseph Mahoney: "Isolating mechanisms that explain sustainable firm rents (in resource-based-theory) are sufficient market frictions to explain the existence of the firm (in transaction cost theory)", (Se Mahoney, J. T., 2001, "A resource-based theory of sustainable rents", *Journal of Management*, 27, s 656). Med andra ord, att ett företag har unika tillgångar, så unika att de svårigen kan köpas på en marknad, förklarar (i "resource-based-theory") varför företaget kan tjäna pengar i konkurrens med andra företag. Men samma svårigheter att köpa på marknaden det konkurrensförmågan kräver förklarar också (i TCE-modellen) varför företaget finns. "Resource-based-theory" är en modell som förklarar uppkomsten av ett överskott ("rent") medan TCE mera direkt är en teori som förklarar varför företag finns.

För en djupare beskrivning av "resource-based-theory" och andra synsätt på företaget se bl a Conner, K. R., 1991, "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, 17 (1), s 121 ff.

⁶³ Tre typer av kontrakt styr företagets relationer med omvärlden och dess intressenter. Det första är *marknadskontraktet*. Det reglerar relationerna med andra företag på marknaden. Marknadskontraktet behöver inte vara ett skrivet kontrakt, i själva verket är de flesta marknadsrelationer informella. Det gäller i synnerhet på konsumentmarknaderna.

Det andra är *anställningskontraktet*. Det är en särskild form av långtidskontrakt, det har vi redan diskuterat. Den anställda har i de flesta fall lovat att tillsvidare ställa upp med sin tid och kompetens. Det ligger underförstått att avsikten med "tillsvidare" är att den anställda skall stanna en längre tid i företaget. För det mesta tjänar båda parter på det. Arbetsuppgifterna är sällan noga preciserade i anställningskontraktet. Företaget kan ändra arbetets inriktning inom vida ramar. Företaget å sin sida har lovat att för denna resursinsats och det öppna mandatet betala en viss ersättning, t ex en specificerad månadslön.

Ett annat särdrag hos anställningskontraktet är att rätten till uppsägning är asymmetrisk. Den anställda kan när som helst säga upp sig och, efter viss på förhand överenskommen tid, sluta sin anställning. Företagets handlingsfrihet att säga upp är idag väsentligt mer inskränkt, det gäller i synnerhet uppsägning av personliga skäl.

Företaget har ytterligare en typ av relation och därmed kontrakt – med stat, kommun och rättsväsende, låt oss kalla det *samhällskontraktet*. Samhällskontraktet bortser vi från i den fortsatta diskussionen.

⁶⁴ Praktiskt är det sällan svårt att se gränserna mellan olika team. De är givna av den organisatoriska struktur som företaget har. Att förklara det med en teori kan vara mera komplicerat. Man kan fråga sig varför ett företag delar upp sig i organisatoriska enheter och varför gränserna dras på ett visst sätt. Herbert Simon säger att alla komplexa system, och företaget är ett komplext system, *alltid* är uppdelade i delsystem var och ett med en särskild uppgift inom ramen för det totala systemet. Tror vi inte att det är så har vi inte tittat tillräckligt noggrant skriver Simon. Uppdelningen i delar behöver inte vara följden av ett medvetet val av t ex en företagsledning. Generellt kan uppdelningen i delsystem vara resultatet av slumpen eller, kanske mera sannolikt, en selekteringsprocess. Aktiviteten *inom* ett delsystem är hög, särskilt i vissa lägre system i hierarkin, samtidigt som enheten söker minimera antalet "transaktioner" med övriga delsystem. Herbert Simon gör ytterligare ett intressant påpekande. "Hierarchic systems are often decomposable (ung. "uppdelbara i sina beståndsdelar"/min anmärkning)...most things are only weakly connected with most other things." Se Simon, H., 1962, "The Architecture of Complexity", *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106 (6), December, ingår i: Williamson, O. E. (ed.), 1990, *Industrial Organization*, Elgar Reference Collection, Aldershot, s 133.

⁶⁵ Att inte hänföra t ex det fysiska kapital, låt oss säga datautrustning, som kan förknippas med en viss enhet till teamkapitalet är inget principiellt grundat ställningstagande. Snarare praktiskt i den meningen att vi då enkelt kan göra boskillnad mellan de tillgångar som finns i balansräkningen och de som ligger vid sidan av, det vill säga teamkapitalet och det immateriella företagskapitalet.

⁶⁶ Peter Drucker talar i allegoriska termer om att det finns tre typer av team. "The first kind of team is exemplified by the baseball or cricket team...all players play on the team but they do not play as a team... It is by no means accidental that both in baseball and in cricket there are statistics on every player going back for decades...The second type of team is the soccer team...the symphony orchestra...This team requires a conductor or a coach...Finally, there is the doubles tennis team – the team also of the jazz combo...A well-calibrated team of this kind is the strongest team of all." Se Drucker, P., 1993, *Post-Capitalistic Society*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, s 78–79.

⁶⁷ Edith Penrose för ett längre och tankeväckande resonemang kring hur viktigt det är för ett företag att kunna sälja av (och för den delen köpa till) en del av företaget. Det kan vata bra för den kort-siktiga lönsamheten, för att klara sig ur felsatsningar och av andra skäl. Och det är viktigt att förstå, menar hon, att dessa "team" (ett begrepp som Penrose inte använder, hon talar i stället om "business") är något annat än individuella tillgångar. "The fact that it is possible, and indeed easy, for a firm to sell part of its own organization makes a considerable difference for the behavior of firms in the process of growth...The difference between selling individual assets and selling a 'business' is important, for, as is well known, the whole is in most cases, though not always, worth more than the sum of its parts" (Penrose, 1995, s 174).

Förklaringen till att helheten är mer värd än summan av dess delar är i linje med den "team"-modell som vi har presenterat. "Teamet" består av mycket mer än de enskilda tillgångarna. Där finns humankapitalet/ människorna och där finns den formella och informella organisationen, databa-

serna, motivationen etc.

⁶⁸ Eftersom *core competence* har blivit ett så omskrivet begrepp i managementlitteraturen kan det finnas anledning att granska vad Hamel & Prahalad egentligen menade. "Core competencies don't show up on the balance sheet", skriver de. "A factory, distribution channel, brand, or patent cannot be a core competence – these are rather things than skills. However, an aptitude [ung. förmåga] to manage that factory (e.g. Toyota's lean manufacturing), channel (e.g. Wal-Mart's logistics), brand (e.g. Coca-Cola's advertising), or intellectual property (e.g. Motorola's ability to protect and exploit its patent portfolio) may constitute a core competence... Unlike physical assets, competencies do not 'wear out'." (s 207). De menar att kärnkompetensen är den (teknologiska) plattform som företagens konkreta produkter vilar på. "Core competencies are not productspecific... are also longer lasting than any individual product or service." (s 201). Se Hamel, G. & Prahalad, C. K., 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.

Parentetiskt är det intressant (men föga förvånande) att notera att Edith Penrose långt tidigare hade sagt det som vi nu nära förknippar med Hamel & Prahalad. "In the long run the profitability, survival, and growth of a firm does not depend so much on the efficiency with which it is able to organize the production... as it does on the ability of the firm to establish one or more wide and relatively impregnable 'bases' from which it can adapt and extend its operations in an uncertain, changing, and competitive world [min kursivering]." Se Penrose, 1995, s 137.

⁶⁹ Paul Romer menar att *teknologi* egentligen inte är något annat än en metod för hur man bäst skall åstadkomma en "produkt". Förändringar i teknologin innebär att nya metoder tas fram. Eller som han uttrycker det, "...technological change [is] improvement in the instructions for mixing together raw materials [min kursivering]." Se Romer, 1990, s 72.

⁷⁰ Se rapporten "Finansiell stabilitet", *Sveriges Riksbank*, november 2001, diagram 34, s 35.

⁷¹ Margaret J. Wheatley skriver att "...one of the mysteries of chaos theory is that no one knows where order comes from," (s 132). Det finns "attractors" som tycks leda systemet rätt och hon menar att sådana fält av krafter också verkar i en organisation. "It seems clear to me that values create such attractors." Och så tillägger hon. "But by far the most powerful force of attraction in organizations and our lives is *meaning* [min kursivering]." Se Wheatley, 2000, s 132.

⁷² Penrose påpekar bl a att de flesta av företagens tillgångar kan användas på en mängd olika sätt vilket är av stor betydelse för "...for the productive opportunity of a firm. It is the heterogeneity, and not the homogeneity, of the productive services available or potentially available from its resources that gives each firm its unique character." Se Penrose, 1995, s 75.

⁷³ Kogut, B. & Zander, U., 1992, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, vol. 3, no. 3, August 1992, s 385.

⁷⁴ *Tacit knowledge* sägs vara ett begrepp som kommer från Michael Polanyi. Han skrev bl a att "...individuals appear to know more than they can explain." Ibid, s 386.

⁷⁵ Begreppet *vitalitet* ligger nära det David Teece kallar *dynamic capability*. Förenklat kan man säga att dynamic capability-skolan, med Teece som framstående företrädare, försöker reda ut hur ett företag bäst kan balansera en effektiv produktion med nytänkande. Tyngdpunkten i analysen ligger på företag i high-tech eller i andra branscher där modellbytena kommer tätt. Se bl a Teece et al, 2000.

⁷⁶ James G. March pekar på att ett företags framgång över tiden hänger samman med hur skickligt företaget kan balansera produktion och utveckling. Det handlar om, som han uttrycker det, att balansera "...two learning-related functions: (1) *exploitation* (i.e. apply learned knowledge); and (2) *exploration* (i.e. to learn new knowledge). Se March, J. G., 1999, *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell, s 114 ff.

⁷⁷ Flow, J. F., 1987, *McDonald's – affärsidén som blev en livstil*, Svenska Dagbladet, Stockholm, s 14.

⁷⁸ Historien om *Änkans krus* finns i bibeln (Första Konungaboken) och handlar om Elia som hungrig och törstig höll på att förgås i öknen men möter en fattig änka och ber om något att dricka och äta. Hon försäkrar honom att hon bara har lite mjöl i en kruka och lite olja i ett krus och att det räcker endast till henne själv och hennes son. Men Elia uppmanar henne att först göra mat åt honom och därefter åt sig själv och sin son. "Ty så säger Herren, Israels Gud: Mjölet i krukan skall icke

taga slut och oljan i kruset skall icke tryta intill den dag då Herren låter det regna på jorden." (1 Kon. 17:12-16).

⁷⁹ David J. Teece pekar på att företaget, i varje fall i det korta perspektivet, "...are to some degree stuck with what they have and may have to live with what they lack". Det finns tre förklaringar till detta menar Teece: För det första är affärsutveckling en mycket komplex och komplicerad process, det finns helt enkelt inte kapacitet att snabbt utveckla den nya kompetens som skulle krävas. För det andra är många tillgångar som skulle behövas (eller behöva avvecklas) icke-handlingsbara. Det finns inga faktormarknader där sådana tillgångar kan förvärvas. Och även om det skulle finnas en sådan möjlighet att köpa på marknaden, skulle – för det tredje – förmodligen lite vara vunnet eftersom man inte kan utnyttja resurserna. Se Teece et al, 2000, s 336.

⁸⁰ John Kay för i sin bok *Business of Economics* just detta resonemang. Hans begrepp "arkitektur" är som jag tolkar det mer eller mindre identiskt med det vi här har kallat det immateriella företagskapitalet. Han skriver: "Excellence is not the same as architecture. Excellence is often founded on the abilities of individuals, while architecture is the achievement of an organisation ... Architecture does not create extraordinary organisations by collecting extraordinary people. It does so by enabling very ordinary people to perform in extraordinary ways." Se Kay, J., 1996, *The Business of Economics*, Oxford University Press, s 92.

⁸¹ Skulle man göra en empirisk studie över hur stor andel av de anställda som vid en utförsäljning av en del av ett företag (ett eller flera team) följer med till den nya ägaren, så skulle den förmodligen visa att genomsnittligt är det långt fler än hälften som följer med vid geografiska omflyttningar, åtminstone inom dagpendlingsavstånd, och så gott som alla anställda när arbetsplatsen är densamma som före köpet.

⁸² Nyckeltillgångar kan också kallas *strategiska* tillgångar. Enligt David Teece skall en strategisk tillgång ha tre egenskaper. "[It] must be honed to a user need (so that there is a source of revenues)...unique (so that the products/services can be priced without too much regard to competition) and difficult to replicate (so that profits won't be competed away)." Se Teece et al, 2000, s 339.

⁸³ Den här skolan brukar kallas *Resource-Dependence-View* (som inte får blandas samman med den mera välkända *Resource-Based-Theory*). De forskare och ekonomer som brukar hänföras till den här skolan "...examine the question of what sorts of resources confer lasting competitive advantage, how these advantages can be extended or 'leveraged', and what considerations prevent the elimination of the gap between the cost of these resources and the market value of the output produced...Many discussions in this vein seem to imply that firm resources are 'idiosyncratic' in only a weak sense [min kursivering]; they are relatively discrete and separable from the context of the firm and are the sorts of things that would naturally carry a market price." Det senare är ett intressant påpekande. Det skulle betyda att det blir allt svårare för företagen att utveckla ägda nyckeltillgångar. Det som återstår är att mobilisera marknadens resurser. Citatet hämtat från Dosi, G., Nelson, R. R. & Winter, S. G., 2000, "Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities", ingår i: Dosi et al, 2000, s 13.

En av de forskare som tydligast kan hänföras till Resource-Dependence-View-skolan är C. M. Christensen i hans uppmärksammade bok *The Innovator's Dilemma*. Den empiriska forskning som boken är grundad på – i första hand studier av disk-drive industrin i USA – "... provide a rather stunning support for the theory of resource dependence...Clearly customers wield enormous power in directing a firm's investments." Se Christensen, 1997, s 101-02.

⁸⁴ Se t ex årsredovisningarna för Skandia för åren 1997-2001. Den bilden har ändrats något efter försäljningen av den amerikanska verksamheten i december 2002. Det är knappast längre troligt att Skandia, som företaget tidigare uppgivit, är "världens största köpare av kapitalförvaltningstjänster".

⁸⁵ Förmodligen skulle man kunna visa att det i verkligheten finns företag där *samtliga* nyckeltillgångar, till och med de mest väsentliga delarna av det immateriella företagskapitalet, är ägda av utomstående. Ett franchisingföretag som leasar den utrustning som de använder och hyr de lokaler som verksamheten bedrivs i, vilket inte är särskilt ovanligt, har knappast några egna nyckeltillgångar (vid sidan av företagaren/affärsföreståndaren själv).

⁸⁶ Leijonhufvud, 1986.

⁸⁷ Mattson, 1998, s 243.

⁸⁸ Jarillo talar om "...the focal organization...which in fact sets up the network and takes a pro-active attitude in care of it". Se Jarillo, J., 1988, "On strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, s 32.

⁸⁹ Cisco, världens största tillverkare av nätverksutrustning "...outsources all [min kursivering] its manufacturing", (*Economist*, June 26th, 1999).

⁹⁰ Det berättas att Sun Microsystem som utvecklade Java inte bara ställde denna nya teknik till marknadens förfogande gratis utan också tog aktiva steg för att underlätta för "start ups" baserade på Java. "Sun joined with eight other interested parties to create a \$100 million venture capital fund specializing in Java-related start-ups. The partners turned to Kleiner, Perkins, Caufield & Byers, the premier venture capitalist of Silicon Valley, to manage the fund." Se Davis & Meyer, 1998, s 90.

⁹¹ En lättillgänglig introduktion till "increasing return"-tankarna finns i en uppmärksammat *Harvard Business Review*-artikel av Brian Arthur från 1996. (Se Arthur, B. W., 1996, "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, July, 1996.) Mera precist menar han här att det kunskapsintensiva företaget, han talar ofta om "high-tech", har tre kännetecken. (1) Höga fasta kostnader, (2) Nätverksexternaliteter, således det vi just diskuterat samt (3) Kundinläsning. Med det senare menar han att har man som användare lärt sig ett system eller en viss produkt är det ekonomiskt att hålla sig till den också i fortsättningen, t ex att uppgradera Word i stället för att köpa ett helt annorlunda ordbehandlingsprogram. För en mera djupgående analys av begreppet "increasing returns", se bl a Arthur, B. W., 1994, *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press eller Arthur, B. W. et al (ed.), 1997, *The Economy as an Evolving Complex System II*, Addison-Wesley., Reading, Mass.

⁹² Ericssons modell när det gäller utvecklingen av applikationer för avancerad mobil telefoni bygger på ett trenivåsystem. För det första en allmän nivå där alla som är intresserade får en generös information om den nya tekniken (*open zone*). För det andra en nivå där man plockar ut (och skriver ett icke-exklusivt avtal med) ett antal samarbetspartners som får ännu mera information (*partner zone*). Därutöver finns kundnivån (*customer zone*) där Ericsson har en traditionell marknadsrelation med ett visst företag och där syftet kan vara att tillsammans med kunden på ett visst område exploatera 3G-tekniken på marknaden. (Uppgifter lämnade av Ericsson vid ISBC-konferensen i Stockholm 17–19 september 2001).

⁹³ McKinsey har i en studie visat att inom högteknologiska branscher (typ mjukvara, halvledare, nätverk och datakommunikation) gäller att det är de mest ekonomiskt framgångsrika företagen som, relativt sett, gör flest företagsköp och sluter flest allianser. Studien gäller amerikanska företag och avser perioden 1998–2000. Studien visar också ett tydligt "Winner-Takes-All"-mönster i meningen att de mest framgångsrika företagen, som antalsmässigt är mindre än 10 procent av samtliga företag i studien, under perioden 1989–2001 har svarat för, som lägst 41 procent, som högst 65 procent, av marknadsvärdetillväxten inom respektive sektor. Se Frick & Torres, 2001.

⁹⁴ R. N. Langlois beskriver fördelarna med modulära system på följande sätt: "One of the effect of common standards is to create external economies that have much the same benefits as the internal economies of a large firm. Ultimately, economies of scale and scope, whether internal or external, are typically economies of knowledge reuse... In the case of modular systems, the existence of standards allows a component maker to use knowledge about other parts of the system without actually possessing that knowledge."

Extern ekonomi i denna mening får strukturella konsekvenser. Många små, mindre och medelstora företag kan vara med och skapa innovativa dellösningar för produkter eller produktionsprocesser vilka tidigare var förbehållna det stora, vertikalt integrerade företaget. Den amerikanska halvledarindustrins remarkabla återkomst under 1990-talet brukar nämnas som ett exempel. De storföretagsdominerade japanska tillverkarna av halvledare har steg för steg förlorat i konkurrenskraft till de amerikanska företagen som tillsammans utvecklade den s k MESC-standard, en gränssnittsstandard som möjliggjorde för den relativt fragmenterade men innovativa amerikanska halvledarbranschen att framgångsrikt konkurrera med de japanska företagen (Langlois, 1998).

⁹⁵ Det här synsättet ligger, såvitt jag förstår, nära den distinktion som Lars-Gunnar Mattson gör mel-

lan vad han kallar ett företags *focal net* bestående av "other firms that the focal firm has direct exchange relationships with" och det som bara kallas *net*. "A net without the specification of a focal firm, contains positively connected actors with closer interdependence within the net than outside the net." Mattson, 1998, s 245–246.

Ett exempel på ett utvidgat nätverk (*net*) skulle kunna vara de företag som försöker dra nytta av de positiva externa effekter som kan finnas runt ett visst företag. En nytt IKEA-varuhus leder nästan alltid till att andra företag etablerar sig i omedelbar närhet i akt och mening att inte bara kunna dra nytta av en del av den infrastruktur som byggs (typ vägar och parkeringsplatser) utan framförallt av att potentiella kunder kommer att finnas i området.

⁹⁶ Det finns ekonomer som tycks mena att informalitet är själva definitionen på ett företagsnätverk. "Networks are constellations of businesses that organize through the establishment of social, rather than legally binding, contracts," skriver B. R. Barringer i en genomgång av litteraturen kring nätverk. Se Barringer, B. R., 2000, "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships", *Journal of Management*, May 2000, s 14.

Notera också att det ibland är svårt att göra skillnad mellan förtroende som ett kitt för att hålla ihop ett nätverk av marknadsaktörer och förtroende som ett verktyg för den hierarkiska samordningen inom ledarföretaget. När det i fallet Skandia AFS talas om den s k *High Trust Culture* (HTC) blir denna sammanblandning tydlig. HTC är för det mesta ett managementverktyg som används för att styra den egna organisationen, men ibland också ett kitt för att hålla samman nätverket. Se Maravelias, C., 2001, *Managing Network Organizations*, avhandl., School of Business, Stockholm University, s 186 ff.

⁹⁷ M. Castells är en av dem som menar att nätverket är den mest väsentliga organisationsformen i det nya informationssamhället. "Det som framträder vid en blick på de två sista decenniernas stora organisatoriska förändringar är alltså inte ett nytt, 'överlägset' produktions sätt utan krisen för en gammal, mäktig men överdrivet stel modell som är associerad med det stora, vertikala företaget... De senare historiska erfarenheterna har...gett vissa svar om den informationella ekonomins nya organisationsformer... *Nätverk är det grundämne av vilket nya organisationer görs nu och framöver*", Castells, 1999, s 176–77.

Kevin Kelly är ännu mera entusiastisk: "Den enda organisationen med förmåga till villkorsfri tillväxt eller ostyrd inläring är nätverket... Det är faktiskt bara i ett nätverk som en mångfald av verkligt divergerande komponenter kan förbli sammanhängande. Inget annat arrangemang – kedjan, pyramiden, trädet, cirkeln, navet – kan innehålla en veritabel mångfald som fungera som en helhet." Citerad av Castells, 1999, s 72.

Till och med den nyanterade och kloka Edith Penrose tycks mena att nätverket är en ny form av organisation. I förordet till en av de senaste utgåvorna (1995) av sin bok *The Theory of The Growth of the Firm* skriver hon: "It is clear that this type of organization is likely to continue to spread for some time...and continue to engage in a competition very different form that analyzed between firms in so-called free markets." Se Penrose, 1995, (förordet).

⁹⁸ Det skall sägas att Dunning inte är helt klar i vad *alliance capitalism* är. Men det tycks som om han menar att det finns en tredje fördelningsmodell som inte är marknad eller hierarki som han kallar *interfirm alliances* (s 302). Enligt min mening är det en felsyn eftersom den nyckeltillgång som styr en "interfirm alliance", *alltid* ägs av någon. Se Dunning, J. H., 1998, "Globalization, Technological Change and the Spatial Organization of Economic Activity"; ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.) (1998), *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford, s 289 ff.

Kapitel 3

⁹⁹ Det här citatet finns i Richard Normanns bok *Reframing Business*. Se Normann, 2001, s 51 ff.

¹⁰⁰ För en djupare diskussion se inledningskapitlet, se också *Economist*, September 13th, 2003, s 65 ff.

¹⁰¹ Antalet företag (exklusive jord/skog och okänd näringsgren) utan anställda, soloföretag, har under 1990-talet ökat från 236 114 år 1990 till 359 474 år 2000." Se "Företags- och anställningsfor-

mer i förändring”, Ds 2003:27, *Regeringskansliet*, Näringsdepartementet, Stockholm, s 21.

¹⁰² I USA har det årliga värdet av fusioner inom ”Technology and Telecommunications” ökat dramatiskt under andra hälften av 1990-talet, från nivån kring 50 miljarder dollar årligen under perioden 1985–95 till över 300 miljarder dollar 1999.

¹⁰³ Vi kan notera att idag, år 2003, har flera av de stora internationella revisionsföretagen organisatoriskt skiljt ut revisionsverksamheten från konsultdelen, delvis ett resultat av den amerikanska Enron/Andersen-skandalen och de politiska återverkningarna i dess spår.

¹⁰⁴ En orsak som har nämnts är att IKEAs köp av underleverantörer i första hand avsåg företag i Östeuropa vilka annars skulle ha gått i konkurs. Det vi vet med säkerhet är att Swedwoods verksamhet helt är koncentrerad till Europa, förutom Östeuropa, huvudsakligen Polen, också Tyskland och Sverige.

Kapitel 4

¹⁰⁵ Begreppet ”hold-up” kommer från Oliver Williamson och beskriver den extrema situation då ”ägaren” till en tillgång med hög tillgänglig kvasiränta av någon anledning har en mycket stark förhandlingsställning gentemot ”brukaren”. Det återstår då inte mycket annat för ”brukaren” än att gå med på de villkor som har ställts upp.

¹⁰⁶ Begreppet transaktionspecificitet har, som vi vet, i den akademiska diskussionen blivit föremål för omfattande kritik. Begreppet är inte i sig särskilt precist och sambandet till kvasiränta och därmed transaktionskostnader är inte utan invändning. Sannolikt skulle det vara bättre att använda ett begrepp som är direkt knutet till kvasiräntan, typ ”Potential High Quasi Rent (PHQR)-assets”.

¹⁰⁷ Notera dock att sänkta transaktionskostnader i vissa fall skapar nya företag. Exempel AdAuction, (se *Economist*, June 26th, 1999).

¹⁰⁸ Vi bör notera att ”trycka-ut”-effekten inte behöver beröra hela avdelningar eller team. Det finns ett intressant case i boken *Det interaktiva företaget* som beskriver hur Tvättman tillsammans med Volvo i Göteborg utvecklade ett nytt koncept för bl a tvätt av overaller och andra skyddskläder för tillverkningspersonalen. Den radikala omläggning av samarbetet som blev följden ledde bl a till att: ”...Tvättman tog över många av de uppgifter som tidigare upplevdes som betungande för Volvo; sorteringen av kläder, byte i klädsåp och insamling av smutsiga kläder.” Med andra ord tog marknaden över en del av de tjänster som företaget/Volvo/ tidigare hade skött ”in house”. Se Wikström, S. et al, 1998, *Det interaktiva företaget*, Svenska förlaget, Stockholm, s 59.

Kapitel 5

¹⁰⁹ Den s k ”resource-based”-skolan gränsar till det synsätt som ligger till grund för avkastning-riskmodellen: ”The primary contribution associated with the resource-based perspective is a thorough analysis of the conditions under which resources yield rents. Thus, heterogeneous, immobile and hard-to-imitate resources that are, moreover, acquired in imperfect factor markets...are rent-yielding strategic assets to firms,” (Langlois & Foss, 1996, s 24). Se också Penrose, 1995, s 174 samt Wernerfelt, B., 1984, ”A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal* 5 (1984), s 171–80.

¹¹⁰ Det finns en stor mängd empiriska studier som visar det, också studier baserade på svenska förhållanden. Under perioden 1926–87 har exempelvis en mycket väldiversifierad portfölj av svenska aktier (i själva verket marknadsportföljen eftersom Affärsvärldens generalindex används) vid rullande ettårsplaceringar som ett genomsnitt givit en nominell avkastning på 13,1 procent för en risk på 20,4 procent. Det senare innebär således, eftersom risken här mäts som standardavvikelse, att under denna 60-årsperiod har avkastningen som ett genomsnitt varierat från som högst ca +33 procent till som lägst ca -7 procent. Obligationer med 10 års löptid gav under samma period 5,2 procent i nominell avkastning för 9,4 procent risk. Aktiernas högre risk har med andra ord under perioden betalat sig med högre avkastning. (Frennberg & Hansson, 1991).

¹¹¹ Lönsamhet brukar definieras som kvoten mellan rörelseresultatet före finansiella poster i täljaren

och det totalt arbetande kapitalet i nämnaren.

¹¹² *Sortimentsekonomi* uppstår genom att, givet en viss fast kostnadsbas, intäkterna ökar till följd av att sortimentet breddas. Det kan vara ett tillverkande företag som utnyttjar sitt kunnande och sin kapacitet och lägger till ytterligare en produkt till sortimentet. Det kan vara en reklambyrå som köper till en komplementär verksamhet och hoppas på att vissa nyckeltillgångar (som varumärket och kundansvariga team) skall kunna utnyttjas bättre. Intäkterna ökar helt enkelt genom sortimentsbreddning utan att kostnaderna ökar i motsvarande grad. Tänkeväckande nog finns dessa fördelar ofta både på utbuds- och efterfrågesidan, kort sagt det finns något att vinna både för företaget och dess kunder. Det gäller t ex för bankverksamhet. Många sparandeprodukter och kreditprodukter kan levereras till kund genom samma leveranssystem, bankkontoret, vilket sparar kostnader för banken. Det sänker också transaktionskostnaderna för kunderna som kollektiv eftersom de på samma ställe både kan hantera sina betalningar och låna pengar. Det är inte att undra på att sortimentsekonomi har blivit en omhuldad strategi, inte minst i kompetenstunga företag typ professionella tjänster.

¹¹³ Det faller utanför ramen för strategiska beslut som vi här diskuterar men James G. March pekar på att en mera handfast åtgärd som företag ägnar sig åt är helt enkelt att spionera på dem som kan tänkas försöka utnyttja sin starka förhandlingsposition. Eller som han uttrycker det. "To deal with uncertainties stemming from incomplete contracting, decision makers develop intelligence systems designed to spy on the intentions of others. They pursue resources to remove dependence on others." March, 1999, s 20.

¹¹⁴ Edith Penrose utvecklade sitt synsätt på följande sätt: "There are two aspects of the nature of the managerial limit on the rate of expansion of a firm. First, the services available from the existing managerial group limit the amount of expansion that can be planned... [här menar Penrose exakt vad som står, att den gamla företagsledningen har gränser för vad den klarar av – och det går inte att lösa med hjälp av konsulter och andra rådgivare, de måste ju också ledas och beslut måste fattas]... Secondly, the amount of activity that can be planned at a given time limits the amount of new personnel that can profitably be absorbed in the 'next period'." Se Penrose, 1995, s 49.

¹¹⁵ Både Flextronics och Solectron har drabbats hårt av IT-krisen i början av 2000-talet. Försäljningen sjunker och båda företagen går idag (2003) med förlust. Solectron redovisade exempelvis den 1 juni 2003 en förlust för Q3 2002/2003 på ca 28 miljarder kronor (\$8,8 B).

¹¹⁶ Den nuvarande chefen för Flextronics International Ltd, Michael Marks, hävdar i en intervju att komponenttillverkning för elektronikindustrin kan komma att bli "en av världens största branscher", (*Dagens Industri*, 2 mars 2000). Det är nog ett påstående som kan diskuteras. Det har alltid varit svårt för legotillverkare att uppnå en marknadsmässig avkastning på kapitalet och det finns inget som säger att inte samma svårigheter kommer att drabba de mega-legotillverkare som egentligen Flextronics, Solectron och andra EMS-aktörer är, det gäller i synnerhet eftersom det finns gränser för den skalekonomi som är den rationella grunden för deras existens. En sådan gräns sätts av att beställarföretagen ofta kräver just-in-time-leveranser som i praktiken kräver geografisk närhet.

¹¹⁷ Oliver Williamson för ett intressant, närliggande resonemang kring den omvända beslutssituationen, att ett företag står i valet och kvalet att köpa en underleverantör. Williamson menar att det finns en väsentlig skillnad mellan att handla upp på marknaden, t ex köpa från en helt fristående leverantör, och att köpa leverantören och sedan försöka kopiera en marknadsöverenskommelse genom vad han kallar "selective interventions", t ex att företagsledningen ges samma incitament som tidigare och i övrigt har kvar så gott som all handlingsfrihet vad gäller företagets operativa skötsel. Det kommer inte att fungera, "... selective interventions breaks down... The argument is this: Incentives and controls are adapted to the attributes of each organizational alternative. To attempt to 'hold the rules as nearly constant as possible', on the theory that what works well in one regime ought to apply equally to another, is thus mistaken. The powers and limits of each form of organisation must be discovered and respected."

Dessutom finns, menar Williamson, vissa storföretagsrelaterade byråkratiska hinder. Han nämner tre "bureaucratic failures" som kan påverka effektiviteten negativt i en divisionaliserad organisation: (1) Propensity to manage. Jag tolkar det som att en byråkrati, även i ett företag, har en be-

nägenhet att lägga sig i för mycket. "Although such a propensity is well-intentioned, problems regularly turn out to be more difficult and/or managerial competence more limited than managers...originally project." (2) Forgiveness. Kort sagt menar Williamson att företag har en tendens att vara mera förstående mot misstag i en division än om samma misstag skulle göras på marknaden, alltså i ett fristående företag. "The market is a severe taskmaster." (3) Logrolling. Den tendens att politisera beslutsfattandet som alltid finns i en storföretagsbyråkrati, i mera konkreta ord benägenheten att ge "tillverka" en fördel framför "köpa". Se Williamson, O. E., 1985, "The Economic Institutions of Capitalism", ingår i: Putterman, L. & Krozner, R. S., 1996, *The economic nature of the firm*, Cambridge University Press, s 144 ff.

¹¹⁸ Den utvecklingen är nu på gång också inom den tyngre tillverkningsindustrin. Inom Volvo Holland testades för ett par år sedan om det är möjligt för en kund att, ungefär som när han köper sin dator, plocka ihop den bil han vill ha genom ett antal styrda val av allt från färger och inredning till motorspecifikation. Det är antagligen bara en tidsfråga innan vi köper också bil via dator. Vi kopplar upp oss till Volvos eller någon annan bilfabrikants hemsida och "komponerar" den egna bilen – och har den levererad med alla sina idiosynkrasier några veckor senare.

¹¹⁹ Kunden kommer av allt att döma att via Internet involveras genom att han/hon kan skräddarsy just den bil, låt vara av ett visst märke, som passar honom eller henne (se också föregående fotnot). Och man kan spekulera vidare. Det är inte uteslutet att möjligheten med direktkontakt med produktionsapparaten kommer att få till följd att biltillverkarnas traditionella distributionskanaler kommer att slås sönder. Det är tänkbart att det finns så stora sortimentsekonomiska fördelar med återförsäljare som säljer ett brett spektrum av bilmärken avsedda för en viss målgrupp, att de hittills dominerande brand-specifika återförsäljarnäten kommer att försvinna liksom möjligen också märkesverkstäderna (AVK2). Vad är det egentligen som hindrar att man kan köpa Volvo, BMW och Mercedes hos samma bilhandlare? Det förefaller i kundperspektiv vara mer fördelar än nackdelar med en sådan ordning. Det kanske i framtiden bara kommer att finnas märkesexklusiva återförsäljare i storstadsområdena där volymen av försäljningen är tillräckligt hög.

¹²⁰ Ett alternativ modell för att förklara och förstå disintegrationen har Philip Evans och Thomas S. Wurster i boken *Blown to Bits*. De hävdar att i praktiken bestäms hur ett företag skall organiseras av en vid varje tidpunkt unik avvägning mellan "richness" och "reach". "Richness" är ett uttryck för kvalitet och djup i transaktionen (en hög grad av "richness" finns ofta i t ex relationen mellan en placeringsrådgivare hos en bank och hans klient eller i utbytet mellan gäst och källarmästare på en gourmerkrog). "Reach" kan närmast karaktäriseras som transaktionen eller erbjudandets räckvidd, ett slags mått på det valda marknadssegmentets storlek (som hos McDonald's är mycket stort i meningen att en stor del av befolkningen på en viss ort är potentiella kunder). Ett företag måste alltid menar författarna försöka finna en ekonomiskt framgångsrik kompromiss mellan "richness" och "reach", mellan kvalitet i det man erbjuder och till hur många man erbjuder det. Under lång tid har spelreglerna för denna trade-off ändrats långsamt. Det gäller inte längre. Spelreglerna ändras nu snabbt. Det är inte formerna för den fysiska hanteringen i produktionens värdekedjor och värdestjärnor som ändras i snabbt takt, det är informationen och informationsflödet till följd av inte minst Internets utveckling. Och det får långtgående organisatoriska konsekvenser mot fragmentering och disintegration. "Information is the glue that holds value chains and supply chains together. But that glue is now melting", (s 13).

Med hjälp av denna enkla modell försöker författarna förklara de fenomen vi ser i *Det nya företags* samhälle, bl a tendenserna till disintegration (eller "deconstruction" som är det ord som används i boken).

Se Evans, P. & Wurster, T. S., 1999, *Blown to Bits*, Harvard Business School Press, Boston.

¹²¹ Att kontrollkostnaderna har kunnat reduceras förklaras och exemplifieras bl a i en *Economist*-survey om den så kallade "real time economy", (*Economist*, February 2nd, 2002).

¹²² Som bl a Gunnar Eliasson har påpekat har vi i västvärlden, i varje fall gäller det enligt Eliasson för Sverige och USA, under mycket lång tid i företagen haft en lönomodell som i praktiken kommit att överkompensera den lågproduktiva arbetskraften och underkompensera den värdefulla kompetensen. Det förefaller med andra ord sannolikt att "Herr Bäst's" relativlön i företaget har varit för

låg. Se Eliasson, 1992, s 51.

Kapitel 6

¹²³ Dessa uppgifter är hämtade från en artikel i *McKinsey Quarterly*. Se Doig, S. J. et al, 2001, "Has outsourcing gone too far?", *McKinsey Quarterly*, Number 4, 2001.

¹²⁴ Det har också kallats *det imaginära företaget*. "Imaginära organisationer är... ett samlingsnamn på det nya företagande som utnyttjar informationsteknologi, nätverk och allianser, attraktion och kundrelationer för att driva och hålla samman verksamheter (imaginära system) som sträcker sig utanför organisationens gränser och som bygger på medverkan och synergier från externa aktörer." Se Hedberg, B. et al, 1994, *Imaginära organisationer*, Liber-Hermods, Malmö, s 17. Hedberg har senare försökt göra en distinktion mellan det virtuella och det imaginära företaget genom att hävda att det förra oftast kan förknippas med en temporär verksamhet, det senare däremot med en verksamhet som "varar". För enkelhetens och tydlighetens skull kommer vi dock i fortsättningen att uteslutande använda begreppet *det virtuella företaget* oavsett om verksamheten är planerat temporär eller "lasting".

¹²⁵ Dosi, G. & Teece, D. J., 1998, "Organizational competencies and the boundaries of the firm", ingår i: Arena, R. & Longhi, C. (ed.), 1998, *Markets and Organization*, Springer, s 300.

¹²⁶ Välrenommerade organisationsforskare tror inte heller på det tomma företaget, i varje fall bara under vissa förutsättningar. "If they do survive, it is likely because they are constantly configuring and reconfiguring their alliances." Ibid, s 300.

¹²⁷ Eller som Schumpeter uttryckte det mera exakt. "No social system can work which is based exclusively upon a network of free contracts between equal contracting parties and in which everyone is supposed to be guided by nothing except his own utilitarian ends." Citatet hämtat från Hodgson, G. M., 1998, "Varieties of capitalism and varieties of economic theory", ingår i: Nielsen, K. & Johnson, B. (ed.), 1998, *Institutions and Economic Change*, Edward Elgar, Cheltenham, s 215–242.

¹²⁸ Paradoxt nog skulle programvaruföretaget också kunna ses som en ytterlighetsvariant av tjänsteföretaget. Programmet kan, som det här beskrivs, ses som en "produkt utan hårdvara". Men det skulle också kunna ses som en "tjänst utan personlig service". En mjukvara som möjliggör internethandel med aktier skulle kunna vara ett exempel (även om det där oftast finns personlig service tillgänglig). Den andra ytterlighetsvarianten, den renodlade "rådgivaren" som soloföretagare, erbjuder med samma logik en "tjänst utan mjuk- eller hårdvara". Men det skulle också kunna ses som en "produkt utan hård- eller mjukvara".

¹²⁹ Wal Mart med 1,35 miljoner anställda år 2002 hade en försäljning det året i samma storleksordning som den svenska bruttonationalprodukten, 2000 miljarder kronor. Som jämförelse kan nämnas att IKEAs samlade försäljning år 2002 uppgick till strax över 100 miljarder kronor.

¹³⁰ *Dagens Nyheter*, 20 september 2003.

¹³¹ Eller som Paul Romer uttrycker saken: "There is little doubt that much of the value to society of any given innovation or discovery is not captured by the inventor, and any model that missed these spillovers would miss important elements of the growth process." Romer, 1990, s 89.

¹³² Paul Romer sammanfattar sin analys på följande sätt. "The most interesting positive implication of the model is that an economy with a larger total stock of human capital [=den ackumulerade kunskap som utvecklingsansträngningarna lett fram till. Kort sagt, på vilken relativnivå befinner sig det immateriella företagskapitalet i landet] will experience faster growth. This finding suggests that free international trade can act to speed up growth. It also suggests a way to understand what it is about developed economies in the twentieth century that permitted rates of growth of income per capita that are unprecedented in human history. The model also suggests that low levels of human capital may help explain why growth is not observed in underdeveloped economies that are closed." Ibid, s 99.

¹³³ Det brukar sägas att en genuint *kollektiv vara* har två karaktäristika. Det första är att en persons konsumtion av varan inte minskar andra personers möjligheter att också konsumera den, alltså det jag här kallar Änkans krus-tillgång. Att jag kör min bil på gatan – "konsumerar" nyttigheten gata –

hindrar inte andra bilister också kan göra det. I engelsk terminologi brukar man tala om en kollektiv vara som *non-rival*, begreppet skall ses som ett uttryck för att en genuint kollektiv vara är icke-rivaliserande, du kan ha kvar kakan och ändå äta upp den. Så är det inte med en vanlig vara, konsumeras den är den borta, det brukar sägas att den är *rivalrous*.

Det andra attributet är att en kollektiv vara står till allas förfogande, eller uttryckt på annat sätt, man kan inte förhindra att någon annan utnyttjar den, den är icke-exkluderbar (*non-excludability*). Vi kan notera att icke-rivaliserande är ett rent tekniskt attribut medan "exklusivitet" har både med själva tillgången och regelsystemen att göra. Begreppet "exklusivitet" är, det förstår vi, nära kopplat till ägandet och det residuala kontraktet. För en diskussion kring dessa begrepp se: Romer, 1990, s 71 ff.

Vi brukar normalt förknippa kollektiva varor med sådant som är gemensamhetsägt. Men det tankeväckande är, som vi just konstaterat, att det också finns privatägda tillgångar som har attributet icke-rivaliserande, alltså är Änkans krus-tillgångar. Det är grundläggande för det resonemang om företagets tillväxt som vi för här.

¹³⁴ Citatet från Alfred Marshall är hämtat från Berggren, C. et al, 1999 b, "Den globaliserade ekonomins regionala paradox", *Ekonomisk Debatt*, årg 27, nr 6, s 25.

¹³⁵ AnnLee Saxenian har skrivit en uppmärksam studie där hon jämför två högteknologikluster – Route 128 utanför Boston och Silicon Valley söder om San Francisco. Se Saxenian, A., 1994, *Regional Advantage – Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.. Se också: Saxenian, A., 1999, "Culture and competition in Silicon Valley", ingår i: Swedenborg, B. & Tson Söderström, H., (eds), *Creating an Environment for Growth*, SNS Förlag, Stockholm;

¹³⁶ Saxenian, 1999, s 119.

¹³⁷ Landes sammanfattar sin syn på följande sätt: "Om vi kan lära någonting av den ekonomiska utvecklingens historia så är det att *kulturen betyder allt* [min kursivering]." Se Landes, David S., 1998, *Nationers välstånd och fattigdom*, Prisma, Stockholm, s 588–89.

¹³⁸ Exploateringsnätverket brukar ibland i litteraturen också kallas *det stabila nätverket* men det uttrycket var mera berättigat i den Chandlerska erans vertikalt integrerade storföretag än var det är för de exploateringsnätverk som finns i *Det nya företagets* samhälle.

Kapitel 7

¹³⁹ Detta är Edith Penrose's drastiska uttryck för att småföretag och stora företag inte kan jämföras med samma måttstock. Hon skrev också: "The differences in the administrative structure of the very small and the very large firms are so great that in many ways it is hard to see that the two species are of the same genus... we should consider in what sense they can both be called industrial 'firms'." Det är tänkvärt att när detta skevs i slutet av 1950-talet var småföretaget i jämförelse med storföretag en andra rangens företeelse. Se Penrose, 1995, s 19.

¹⁴⁰ Porter, M., 1998, *The Competitive Advantage of Nations, With a New Introduction*, MacMillan Business, London, s 71 ff, s 148 ff.

¹⁴¹ Det är en lätt överdrift att säga att Porter helt bortser från icke-ekonomiska faktorer. Apropos de italienska industriella distrikten skriver han: "...[they] give meaning to Alfred Marshall's insightful observation that in some places an industry is 'in the air'." Ibid, s 156. Det är snubblande nära en aspekt på det vi här kallar *högt socialt kapital* (se föregående kapitel).

¹⁴² Porter, M., 2000, "Locations, clusters and company strategy", ingår i: Clark, G. L. et al (eds.), 2000, *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press, Oxford, s 254.

¹⁴³ Braunerhjelm, P. et al, 1998, "Industriella kluster, tillväxt och ekonomisk politik", *Ekonomisk Debatt*, årg 26, nr 6.

¹⁴⁴ I litteraturen brukar det göras boskillnad mellan två typer av täta samhällsbildningar vad gäller de ekonomiska konsekvenserna. Den ena har positiva (eller negativa) ekonomiska effekter på *alla* företag (*urbanization economies*). Den andra är den som har att göra med att företag med samma eller likartad verksamhet koncentrerar sig till ett kluster och därmed skapar skräddarsydda externa ef-

fekter, typ för högteknologiföretag i Silicon Valley, (*localization economies*). Se Porter, M. E. & Sölvell, Ö., 1998, "The Role of Geography in the Process of Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Firms", ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford, s 441.

¹⁴⁵ Se bl a Eliasson, 2000, s 83.

¹⁴⁶ Magnusson, L., 2002, *Sveriges ekonomiska historia*, Tredje upplagan, Prisma, Stockholm, s 216.

¹⁴⁷ Den primära källan är G. C. Allens bok *The Industrial Development of Birmingham and the Black Country 1860–1927*. G. C. Allens bok har blivit omtalad tack vare att G. J. Stigler flitigt citerade ur boken i den uppmärksammade artikeln "The division of labour is limited to the extent of the market", se Stigler, 1951.

¹⁴⁸ Jag tillbringade ett år på Stanford University i mitten av 1960-talet och skrev när jag kom hem en artikel i *Teknisk tidskrift* om det embryo till Silicon Valley, Stanford Industrial Park, som man då kunde skönja strax utanför campus i Palo Alto. Jag argumenterade för att något liknande, en industripark i omedelbar närhet till ett universitet, var något som borde finnas också i Sverige. Se Pettersson, K-H., 1968, "Industriellt utvecklingscentrum", *Teknisk tidskrift*, 35, årgång 98, oktober 1968.

Att industriellt utvecklingscentrum (IUC) senare kom att bli en beteckning för en slags företagsserviceorganisationer var jag också inblandad genom att jag för Norrlandsfondens räkning i början av 1970-talet gjorde den utredning som låg till grund för Sveriges första IUC i Skellefteå ("Industriellt Utvecklingscentrum i övre Norrland", Norrlandsfonden, december 1970). Jag tyckte jag kunde använda beteckningen IUC eftersom det var mitt eget uttryck och eftersom det av allt att döma inte vid den tidpunkten, tidigt 1970-tal, fanns några tankar på ett svenskt "Silicon Valley".

¹⁴⁹ Markusen, A., 1996, "Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts", *Economic Geography*, Vol 72, s 302.

¹⁵⁰ "In the United States...most rapidly growing industrial regions do not exhibit the characteristics of the Third Italy. Indeed, the lessons of the Italian industrial district experience are being adopted most fruitfully in the Industrial Midwest as a way of stemming deindustrializing and retaining jobs in small and medium-sized firms." Se Markusen, 1996, s 307.

¹⁵¹ Mascanzoni, D. & Novotny, M., 2000, *Lokomotivföretaget i Italien*, Nya jobb & företag, rapport nr 12, Rådet för arbetslivsforskning, Stockholm, s 13.

¹⁵² Enligt Tabell 1 i: Berggren et al, 1999 b, s 338.

¹⁵³ Boari, C., 2001, *Industrial Clusters, Focal Firms, and Economic Dynamism: A Perspective from Italy*, World Bank Institute, Stock No. 37186, Washington, s 3.

¹⁵⁴ Goodman, E. & Bamford, J. (ed.), 1989, *Small firms and industrial districts in Italy*, Routledge, London, s 6.

¹⁵⁵ Giacomo Becattini är, liksom många andra, starkt påverkad av Alfred Marshalls diskussioner om industriella distrikt och ser likheten med just de italienska industriella distrikten. I litteraturen kallas de därför ibland också "Marshallian Districts" eller liknande. Se bl a Becattini, G., 1989, "Sectors and/or districts: some remarks on the conceptual foundations of industrial economics", ingår i: Goodman, & Bamford, 1989, s 131 ff.

¹⁵⁶ För en analys av lokomotivföretagen se: Mascanzoni & Novotny, 2000.

¹⁵⁷ Piore, M. J. & Sabel, C. E., 1984, *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York.

¹⁵⁸ Ibid, s 214.

¹⁵⁹ Uppgifterna har hämtats från det referat av Becattinis analys som finns i: Lazzarretti, L. et al, 2001, "Co-evolution and financial relationships between the banking system and the local industrial community of Prato industrial district (1936-1999): an ecological approach", working paper, University of Florence. Den ursprungliga källan är: Becattini, G., 1998, *Prato storia una città*, vol. 4, Le Monnier, Firenze.

¹⁶⁰ Se bl a Markusen, 1996, s 301.

¹⁶¹ Piore & Sabel, 1984, s 215.

¹⁶² För en utförligare diskussion kring *impannatori*'s roll i dagens Prato, se Lazzarretti, L. et al, 2001, "The Role of *Impannatori* as Industrial District Business Angels", working paper, Birmingham Bu-

siness School.

¹⁶³ "Enright and Tenti (1990)...liken the Italian ceramic-tile industry...in and around Sassuolo in north-central Italy, to an organism and conclude that it is the systemic nature of the local industry that is its most enduring advantage." Se Enright, M. J., 1998, "Regional Clusters and Firm Strategy", ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.), 1998, *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford, s 323.

¹⁶⁴ Det italienska industriella distriktet fungerar enligt Ash Amin som ett system men annorlunda än vad man skulle förvänta sig om varje enhet var ett företag i klassisk mening. "This is because *the firms are not free operators in a free market but one part of a complex and integrated system of production* [min kursivering]... The uniqueness of the industrial districts derives more from the economics of the vertical disintegration of the production process resulting in a new set of inter-firm relationships, than from the small firms themselves." Se Goodman & Bamford, s 118–19.

¹⁶⁵ Piore & Sabel, 1984, s 298.

¹⁶⁶ Becattini drar sina analytiska slutsatser av detta. "Of course, the industrial district does not yield all external economies; on the contrary, as society moves on, precisely those which are least tied to spatial proximity are strengthened. For this reason I do not propose a single frame for the interpretation of economic reality in terms of compact industrial districts but rather a grid: both in terms of technologically defined sectors and of industrial districts wherever the conditions are favorable." Se Becattini, 1989, s 132–33.

¹⁶⁷ Porter, 1998, fotnot 23, s 790–91.

¹⁶⁸ Dei Ottati, G., 1994, "Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district", *Cambridge Journal of Economics*, Vol 18, Cambridge.

¹⁶⁹ Man kan diskutera om Gnosjö är ett kluster med den definition vi använder här, låt vara att det finns ett högt socialt kapital. För en utomstående tycks det som om Gnosjö-företagen, och för den delen också företagen i den större sk GGVV-regionen (Gnosjö-Gislaved-Värnamo-Vaggeryd), till övervägande del (tex mätt i sysselsättning eller produktionsvärde) är legotillverkare till företag *utanför* regionen. Skulle det förhålla sig så ligger innebörden i begreppet kluster utanför vad huvudforan i litteraturen menar med kluster och utanför avsikten med den begreppsdiskussion som inleder kapitlet.

¹⁷⁰ AnnLee Saxenian kallar det för "a social division of labor" och menar att det kännetecknar tex Silicon Valley. "You can think about the division of labor taking place within a firm, in the pin-factory, by increasingly dividing the tasks within one firm. Or you can think about a division of labor socially, whereby each individual enterprise specializes in a particular piece of the process of production." Se Saxenian, 1999, s 117.

¹⁷¹ Ett sådant beteende ligger nära det som forskningen kring primaters sociala beteenden kallar *reciprok altruism*. Till skillnad från samarbete som bygger på omedelbart gengäldande av en tjänst, förutsätter den reciproka altruismen att individen är beredd att bära en kostnad under viss tid innan gentjänsten kommer i retur.

¹⁷² Att klustrets betydelse i dagens samhälle i första hand har att göra med hur innovationskraft kan skapas på ett effektivt sätt framhävs av många. Michael Porter och Örjan Sölvell skriver tex "...the key to understanding both agglomeration in general and industry clusters lies in the superior ability of such spatial configurations to enhance learning, creativity and innovation...", se Porter & Sölvell, 1998, s 443.

¹⁷³ Saxenian, 1994.

¹⁷⁴ Se Berggren, C. et al, 1999 a, *Från Italien till Gnosjö*, Nya Jobb & Företag, rapport nr. 2, Rådet för Arbetslivsforskning, Stockholm, s 31.

¹⁷⁵ Ibid, s 30 ff. Se också Berggren et al, 1999 b, s 345.

¹⁷⁶ Under många år hade jag god insyn i "klustret" Donsö i Göteborgs skärgård där några av Nordens skickligaste kusttankerredare har sin hemvist (inte sin hemmahamn eftersom fartygen är alltför stora). Det är ett samhälle med osedvanligt tydlig företagandekultur och, med den definition vi använder här, med högt socialt kapital. Människorna på orten lever med shipping i en eller annan form, det finns för att tala med Alfred Marshall "i luften". Viljan att investera i nya fartyg, ofta till

kostnader på flera hundra miljoner per fartyg, är avhängig vad konkurrerande Donsö-redare gör, man sporrar varandra. I det avseendet råder konkurrens, i andra avseenden samarbetar man.

¹⁷⁷ Se t ex Enright, M. J., 2000, "Local Partnership, Clusters and SME Globalization", OECD conference paper, Bologna, June 2000.

¹⁷⁸ Söderström Tson, H. (red.), 2001, *kluster.se*, SNS Förlag, Stockholm.

¹⁷⁹ Olson, M., 1984, *Nationens uppgång och fall*, Ratio, Stockholm.

¹⁸⁰ För en kortfattad diskussion av "face-to-face"-kontakternas stora betydelse i innovationsverksamheten, se Porter & Sölvell, 1998, s 444 ff.

¹⁸¹ Saxenian, 1999.

¹⁸² Det framgår bl a av en nyligen presenterad jämförande länderstudie. Om förhållandena i de högteknologiska "spjutspetsområdena" (bl a Kista i Sverige) skriver man: "Påfallande ofta umgås man med sina arbetskamrater utanför jobbet." Se Uddhammar, E. & Erixon, F., 2002, *Kapitalism, nätverk och demokrati*, City University Press, s 142.

¹⁸³ Isacson, M. & Magnusson, L., 1983, *Vägen till fabriker*, Gidlunds Verdandi, Malmö, s 118–19.

¹⁸⁴ Ibid, s 128

¹⁸⁵ Det avsnitt som här citeras är hämtat från en sekundär källa: Goodman & Bamford, 1989, s 26. Den primära källan är G. C. Allens bok *The Industrial Development of Birmingham and the Black Country 1860–1927*.

Kapitel 8

¹⁸⁶ Rolf A. Lundin och Anders Söderholm menar att fyra kriterier karaktäriserar en *temporär organisation*: "(1) First time is crucial. There must be some conception of the time horizons and time limits for the temporary organization... (2) A temporary organization is dependent on one, or a very limited number of, defined tasks (or focuses of attention). Tasks definitions then provide the raison d'être for the temporary organization... (3) The team concept may be a fruitful tool in further defining the temporary organization... (4) Aspirations and accomplishments concerned with some sort of transition are of crucial importance to the temporary organization."

Skillnaden gentemot permanenta organisationer beskriver författarna på följande sätt: "Permanent organizations are more naturally defined by goals (rather than tasks), survival (rather than time), working organization (rather than team) and production processes and continual development (rather than transition)." Se Lundin, R. A. & Söderholm, A., 1995, "A Theory of The Temporary Organization", *Journal of Scandinavian Management*, Vol. 11, No. 4, s 438–439.

Två kommentarer. (1) Ett engångsföretag är en speciell form av temporär organisation – enklast uttryckt som ett tidsbegränsat företag (där "företag" definieras på det sätt som preciseras i kapitel 1). Begreppet *adhocrati* har också använts med ungefär samma innebörd. Det kommer vi emellertid inte att göra här eftersom adhocrati främst genom Henry Mintzberg blivit mer eller mindre synonymt med en projektorganisation, ett expertteam som samarbetar kring ett långtidsprojekt. (2) Det är tankeväckande att denna definition av temporär organisation på det hela taget skulle kunna användas som definition på ett tillväxtföretag, t ex inom IT. Fokus på "time, task, team och transition" är mycket stark i dessa företag. Det förefaller mera allmänt som om gränsen mellan en temporär organisation i den mening som den här definieras och ett modernt företag alltmera suddas ut.

¹⁸⁷ Tankeväckande nog finns det ett undantag från regeln att det vertikalt integrerade studiosystemet avvecklats, det gäller inte för den Hollywoodska porrfilmindustrin. I varje fall inte för det största och framgångsrikaste företaget Vivid Video. Porrfilmindustrin är ingen marginell företagssektor, 1998 såldes det porrvideofilmer för 4,1 miljarder dollar och porrfilm svarar för nästan en tredjedel av all försäljning och uthyrning av videos i USA. Vivid Video, som således är störst på den amerikanska marknaden, framställer sina filmer som i gamla tider. Till studion är fast knutna de personer (inklusive de så kallade Vivid Girls) och övriga resurser som krävs för att göra en film och distribuera den, (*Economist*, August 14th, 1999).

Man kan med hjälp av avkastning-risk-modellen spekulera i hur det kan komma sig att just fram-

ställning av porrfilm bryter det mönster av disintegration som man så tydligt kan iakttä för annan, "normal" filmframställning. Förmodligen har det att göra med att företaget, Vivid Video i det här fallet, har funnit att en noggrann kontroll över varumärket, i praktiken över hur filmen framställs, är avgörande för en hög och uthållig avkastning. Studiosystemet blir en slags nyckel till den kvaliteten som krävs för att långsiktigt tjäna pengar. Framställning av film i studio med fasta resurser blir i praktiken ett system för riskkontroll. Dessutom kan man misstänka att skådespelarna och andra nyckelpersoner finner att studiomodellen skapar mervärden och lägre risk. Att vara freelancer i porrfilmsbranschen är erfarenhetsmässigt liktydigt med att bli utnyttjad. Det blir så bl a därför att handlingsalternativen är få. Dörren till den övriga filmbranschen är exempelvis av allt att döma stängd för den som en gång har förknippats med porrfilm.

¹⁸⁸ Notera att det vi här talar om är samma krafter som vi tidigare diskuterat när det gäller Jan Guillou och andra storsäljande författares relation till sina gamla förlag.

¹⁸⁹ Det är ingen tillfällighet att en växande andel av den film som tidigare med stor säkerhet skulle ha gjorts i Hollywood, nu görs i Kanada. Den billiga kanadensiska dollarn gör att vissa driftskostnader, särskilt lönerna för det som kallas "blue-collar film workers", har kunnat sänkas avsevärt, (*Los Angeles Times*, April 25th, 1999).

¹⁹⁰ Det svenska Karo Bio kallar sig på sin hemsida "...a leading drug discovery company".

¹⁹¹ En studie av förhållandena i Storbritannien visar att den sk extramurala forskningen, det vill säga den del av företagens samlade FoU-kostnader som utförs av företag och institutioner utanför företaget, har vuxit dramatiskt under framförallt 1990-talet. Räknat i fasta priser ökade i Storbritannien denna del av FoU-insatserna från ca 5 procent av totalkostnaderna 1990 till något över 15 procent i slutet av 1990-talet. Töngivande i utvecklingen var de stora läkemedelsföretagen. "According to government statistics...between 1993 and 1998 pharmaceutical extramural R&D spent rose from £253m to £555m which in real terms was an increase of more than 90 percent." Se Jones, 2000, s 349.

¹⁹² *Veckans Affärer*, 24 september 2001.

¹⁹³ Det finns när det här skrivs, 2003, tydliga tecken på att den svenska aktiemarknaden inte tror på forskningsbolagen. Active Biotech, Karo Bio, Medivir och Maxim, de mest kända svenska forskningsbolagen, har alla haft en sämre utveckling än marknadsportföljen (SAX) under perioden 1999–2003. De flesta har ett marknadsvärde som understiger kassan. Det betyder att marknaden sätter ett negativt värde på forskningsportföljen. Om detta i första hand är en spegling av den allmänt pressade aktiemarknaden för tillväxtföretag eller ett uttryck för att forskningsbolag inte är en effektiv organisationsmodell, eller möjligen en kombination av båda, kan inte avgöras när det här skrivs (september 2003).

Kapitel 9

¹⁹⁴ Detta syftar på att det enligt den amerikanske historikern Alfred Chandler kommer att vara det divisionaliserade, vertikalt integrerade storföretaget som kommer att dominera som organisationsmodell också i framtiden. Ungefär som Schumpeter menar Chandler att, bortsett från vissa tidiga faser i utvecklingskedjan där enskilda innovatörer och små företag kan ha ett berättigande, de stora företagen kommer att svara för en växande del av det samlade förädlingsvärdet och för merparten av den nyskapande verksamheten i marknadssektorn, (se bl a Chandler Jr., 1977).

¹⁹⁵ EU talar om tre typer av småföretag. *Mikroföretag* med 1–9 anställda, *Småföretag* med 10–49 anställda och *Medelstora företag* med 50–249 anställda. EU lägger för de två senare också in en maxgräns för omsättningen respektive balansomslutningen.

¹⁹⁶ Påståendet att utveckling är det lilla företags domän skulle inte alla hålla med om. En författare som ser det globala megaföretaget som klarande av allt, inklusive erforderligt nyskapande, är William Lazonick. I sin bok *Business Organizations and the Myth of the Market Economy* från 1991 talar han om "collective capitalism" (som jag tolkar som megaföretaget) som den yttersta, mest effektiva organisationsformen på marknaden. Dessa megaföretag är inte bara ekonomiskt bäst på produktion och distribution utan också på att få fram innovationer. Han skriver: "Organizational ca-

pability permits the enterprise to plan and coordinate the development of these innovative skills, integrating them into an enterprise-specific collective force. As far as the innovation process is concerned, therefore, organizational capability permit the planned coordination of the horizontal and vertical division of labor required to generate an innovation."

Uppenbarligen menar Lazonick att utvecklingen går mot att stora företag kan ordna "arbetsdelningen" inom egna väggar, dvs. ha alla de specialister som krävs för en framgångsrik innovationsverksamhet. Det tycks som om han bortser från den snabba utvecklingen mot nätverk, också vad gäller storföretagens egna utvecklingsverksamhet. Symptomatiskt nog har han senare tagit tillbaka en del av sin tro på det självtrillräckliga megaföretaget. Begreppet "collective capitalism" innefattar numera också de nätverk som företaget använder sig av, (se fotnot i: Langlois, R. N., 1997, "Personal Capitalism as Charismatic Authority", working paper (<http://www.lib.uconn.edu/Economics>) s 16).

¹⁹⁷ Microsoft betalade 1,2 miljarder kronor för SendIT i maj 1999. Sommaren 2002 las företaget ner med motiveringen att "vi helt enkelt inte behöver tekniken" som en talesman för Microsoft uttryckte saken. Källa: *Dagens Industri*, 3 juni 2002.

¹⁹⁸ Clayton M. Christensen konstaterar i sin uppmärksammade bok *The Innovator's Dilemma* att IBM misslyckades att etablera sig framgångsrikt på minidatormarknaden, alltså i den teknologi som kom efter "mainframes", men lyckades däremot i nästa steg, med sin PC-satsning. "[It] stands in stark contrast to the failure of the other leading mainframe and minicomputer makers... How did IBM do it? It created an autonomous organization in Florida, far away from its New York state headquarters, that was free to procure components from any source, to sell through its own channels, and to forge a cost structure appropriate to the technological and competitive requirements of the personal computer market." Se Christensen, 1997, s 110.

¹⁹⁹ Ibid, s 141.

²⁰⁰ Mark Levin, grundare och VD för amerikanska Millenium Pharmaceuticals, tycks i en intervju i *Harvard Business Review* mena att forskningsbolag och andra specialiserade "up stream"-företag inom läkemedelsområdet inte har framtiden för sig. "I'm not saying that you can't make a good steady business by being a nicheplayer... But no company will ever create any serious longterm value in our industry by staying in just one or two stages of the value chain." (*Harvard Business Review*, June 2001, s 109 ff.)

²⁰¹ Tillväxtföretagen enligt dessa sammanställningar (grundade på material från Ahrens Consultants) rangordnas efter genomsnittlig omsättningsökning under t ex de senaste fem åren. Enligt 2003 års lista hade ett av de företag som toppade listan (tredjeplacerade läkemedelsföretaget Q-Med med 369 anställda och 517 miljoner kronor i omsättning år 2002) en genomsnittlig årlig omsättningsstillväxt under den senaste femårsperioden på 76 procent. Det företag som låg på plats 50e från toppen hade under de senaste fem åren växt med genomsnittligt 52 procent per år. Så gott som alla företag på listan visade god lönsamhet. Samtliga företag hade fler än 50 anställda men bara ett företag av fyra var storföretag i meningen hade fler än 250 anställda. Källa: Ahrens Consultants.

²⁰² Entreprenören har tre väsentliga drivkrafter skrev Joseph Schumpeter 1934: "(1) the dream and the will to found a private kingdom; (2) the will to conquer; (3) the joy of creating." Åtminstone de två första handlar indirekt om tillväxt. Den moderna empiriska forskningen kring den *framgångsrike* entreprenörens egenskaper understryker denna vilja att växa, på den punkten finns en skillnad gentemot arketyper för en traditionell småföretagare, se bl a Delmar, F., 1996, *Entrepreneurial Behavior and Business Performance*, EFI, avhandl., Stockholm, s 63.

Kapitel 10

²⁰³ Detta är Philip Evans och Thomas Wursters sarkastiska formulering när de i sin bok *Blown to Bits* diskuterar varför vi håller på att få megastora banker och varför dessa tycks klara sig bra. "As the swamp dries up, the biggest dinosaurs stay alive longest. Size is a smart strategy, if it is a given that you are a dinosaur." Se Evans & Wurster, 1999, s 236.

²⁰⁴ Han exemplifierar med tre av dessa företag, IKEA, EF Education och Weight Watchers. Se Nor-

mann, R. & Nordfors, L., 1999, *Samverkanspionjärerna – vinnarna i den nya ekonomin*, Prisma, Stockholm, s 28 ff.

²⁰⁵ Vissa organisationsforskare och managementförfattare har på senare tid uppmärksammat och beskrivit nätverksföretagen. De har också givit dem andra namn. Remo Häcki och Julian Lighton talar i en artikel i *The McKinsey Quarterly* om dessa företag som "network orchestrators" vilket är ett välfunnet uttryck. Alla dessa nätverksföretag orkestrerar verkligen ett nätverk med utgångspunkt från de nyckeltillgångar som de har det residuala kontraktet för, se Häcki, R. & Lighton, J., 2001, "The future of the networked company", *The McKinsey Quarterly*, Number 3, 2001.

Richard Normann, konsult och forskare, är kanske den författare som mest utförligt och konceptuellt behandlar nätverksföretagen. Det gäller särskilt i hans senaste bok *Reframing Business*, (Normann, 2001). Hans beteckning på nätverksföretaget – *Prime Movers* – kopplar till dessa företags kännetecken som gränsöverskridare och banbrytare på sin marknad. IKEA är ett exempel på ett Prime Mover-företag som han ofta återkommer till.

Det finns också en växande mängd organisationsforskare som studerar nätverksföretag både teoretiskt (jfr Jarillo, 1988) och empiriskt. Christian Maravelias har t ex nyligen i en avhandling presenterat och analyserat Skandia AFS, se Maravelias, C., 2001, *Managing Network Organizations*, avhandl., School of Business, Stockholm University.

²⁰⁶ Av den studie som McKinsey gjort av nätverksföretagen uttrycks detta på följande sätt: "Each company that has built a successful network began with a strong and close relationship with the ultimate consumer of the network's product." Se Häcki & Lighton, 2001.

²⁰⁷ Se Normann, 2001, s 109.

²⁰⁸ IKEAs koncernchef hävdar i en intervju att IKEA skall vara ett prisvärt alternativ för många människor – och tillägger: "Här finns en social idealistisk ådra, arvet efter Ingvar Kamprad om man så vill". (*Dagens Nyheter*, 8 februari 2002).

²⁰⁹ Apropå att Skandia AFS ingår i exempelföretagen skulle säkert någon vilja lägga Jan Carendi, Skandia AFSs karismatiska ledare under ett antal år, till listan över entreprenörer. Anledningen till att vi inte gör det är att han, i motsats till de övriga, inte som entreprenör startat upp sitt företag på marknaden, det har växt fram ur moderbolaget Skandia och har hela tiden finansierats av moderbolaget.

²¹⁰ IKEA hade i januari 2002 148 varuhus i 22 länder som drivs i egen regi, därtill i en försöksverksamhet 21 varuhus som drivs av franchisingtagare, (*Dagens Nyheter*, 29 januari 2002). Ett av dessa är svenskt, IKEAs varuhus i Gävle. Enligt Ingvar Kamrad har man noterat vissa pluseffekter med franchising. Franchisetagarna tillför riskkapital och ger nya impulser. Därtill har man noterat att vinnet till följd av krossade varor m m. bara är 2 procent av omsättningen att jämföra med 3 procent i de egenägda varuhusen (*Veckans Affärer*, 27 augusti 2001).

²¹¹ Den uppfattningen har t ex Richard Normann, han skriver t ex att nätverksföretag "...are often linked to the now famous 'increasing returns' economy". Se Normann, 2001, s 86–87.

²¹² Häcki & Lighton, 2001.

²¹³ Årsredovisningen för verksamhetsåret 2001/2002.

²¹⁴ Skandia-aktien har under den senaste femårsperioden (1998–2003) utvecklats sämre än den svenska marknadsportföljen (mätt enligt SAX-index). Aktien stod i september 1998 i ca 50 kronor, fem år senare, i september 2003, i 27 kronor, inte så långt från en halvering. SAX-index har under samma period inte ändrats. Med andra ord skulle Skandia-aktien när detta skrivs i september 2003 inte varit värd lite över 25 kronor utan 50 kronor om aktien hade följt värdet av den svenska genomsnittliga börsportföljen. Kritiken mot Skandia-aktien skall också ses mot bakgrund av att den i början av år 2000 som högst betalades med ca 240 kronor. Från den nivån har den alltså sjunkit med ca 90 procent.

²¹⁵ Vid bildandet av Skandia AFS 1986 fanns bara två dotterbolag, Skandia Life UK Group och Skandia Intercaser, båda domicilerade i Spanien. 1988 bildades American Skandia, det som ganska snart kom att bli det nav kring vilket den dynamiska utvecklingen av Skandia AFS kom att kretsa. Ett av skälen till det var att Skandia AFSs ledning var placerad i USA.

²¹⁶ Det brukade sägas internt att Skandia AFS inte hade något huvudkontor. Det intryck man får är

samtidigt att Skandia AFS under uppbyggnadsperioden, säg under perioden 1986–1996, var styrt med järnhand från ledningen. På ett innovativt sätt, inte minst med hjälp av sofistikerad "pre action control" (tex de sk White papers), drev ledningen igenom sina intentioner. Den delen av Skandias AFS-historien är mycket fascinerande men behandlas inte här. Se i stället Maravelias, 2001.

²¹⁷ Årsredovisningen för Skandia för verksamhetsåret 1999.

²¹⁸ Se Ahrens Consultants hemsida (ahrens.se). Notera dock att av den totala nyförsäljningen under år 2001 på 133 miljarder kronor svarade American Skandia för i det närmaste hälften (61 miljarder), en del som således idag har fallit bort genom att den amerikanska verksamheten har sålts till Prudential i december år 2002.

²¹⁹ Få svenskar vid sidan av ett litet antal analytiker och andra aktörer på finansmarknaderna och ett ännu mindre antal författare (jfr dock Fagerfjäll, R., 1999, *Företagsledarnas århundrade*, del III, 1967–2000, Norstedts, Stockholm) och akademiker, särskilt organisationsforskare, (Maravelias, 2001) har klart för sig digniteten i Skandias prestation. Med det är naturligtvis inte sagt att Skandias framtid som internationell storspelare på sparandemarknaderna är säkrad. Det finns tydliga tecken på att konkurrensen har skärpts, bl a eftersom andra företag har utvecklat liknande koncept som det som gjorde AFS framgångsrikt. Att Skandia under år 2002 tvingades sälja den amerikanska rörelsen var samtidigt av allt att döma inte orsakat av en skärpt konkurrenssituation utan snarare, i varje fall enligt tidningsuppgifter (*Dagens Nyheter*, 7 september 2003), en följd av att de finansiella riskerna i verksamheten bedömdes för stora, möjligen i sin tur ett utslag av "bad management".

²²⁰ I början av 2000-talet hade Skandia kvar en egen försäljarkår men i ett separat bolag, Skandia Marknad AB, som enligt uppgift arbetade på samma villkor som oberoende distributörer. Det borde rimligen tolkas så att Skandia Marknads rådgivare också sålde andra försäkringsbolags och förvaltares produkter. Av allt att döma är verksamheten avvecklad när detta skrivs (september 2003), förmodligen har dessa personer nu, åtminstone delvis, blivit Skandias franchisingtagare.

²²¹ Försäljningen omfattade inte förvaltningen av aktieinnehav i ledande svenska storföretag och av onoterade aktier. Inte heller förvaltningen av fastighetsportföljen. (Pressmedelande 2002-01-08.)

Kapitel 11

²²² Dessa siffror inkluderar omsättning och sysselsättning både i egna och franchisingtagarnas butiker. Däremot är det klart att franchisingliknande samverkansformer typ frivilligkedjor *inte* är medräknade. Källa: "Franchising i Sverige 1997", konsultrapport, Effectum. Några uppgifter om vad som skett efter 1997 finns inte när detta skrivs (september 2003).

²²³ Uppgifterna är hämtade från Svenska Franchisingföreningens webbplats, Fakta om franchising. Det framgår för övrigt också här att det är dubbelt så vanligt med kvinnor i ledningen för franchiseföretag som i andra småföretag. 1997 ägdes 30 procent av franchiseföretagen av kvinnor. Motsvarande siffra för övriga företag var 16 procent.

²²⁴ I England drivs franchisade bankkontor idag på försök, bl a av Abbey National. Citigroup har aviserat att man skall pröva franchising för sin kontorsverksamhet i Belgien, (*Economist*, February, 23rd, 2002).

²²⁵ Praktikertjänst som är en supportorganisation för privatanställda läkare, tandläkare, tandtekniker, sjukgymnaster etc. är ett exempel på den senare modellen. Praktikertjänst erbjuder de resurser som krävs för att med ett minimum av administrativa insatser kunna arbeta med själva vården. Praktikertjänst tar i övrigt det fulla ansvaret. Det innebär att man samordnar inköp av utrustning, instrument och förbrukningsmaterial. Man ger råd, utvecklar informationssystem och ordnar skräddarsydda utbildningar.

²²⁶ *Economist*, July 7th, 2001, "Special report: Professional-service firms", s 71 ff.

²²⁷ Det har nyligen visats i en studie att för varje dollar i revisionsarvode betalade amerikanska storföretag nästan tre dollar för icke-revisionstjänster till samma företag, i praktiken som ersättning för konsulting i vid mening. Ibid.

Att det av politiska skäl kan vara svårt att upprätthålla en integrerad organisation som både kan

revidera ett klientföretag och sälja sedvanliga konsulttjänster till samma företag är en helt annan sak. Den politiska diskussion som förts i USA efter Enron-konkursen där Andersen både reviderade och sålde konsulttjänster till konkursföretaget antyder att de stora revisionsföretagen kommer att med legala medel tvingas att organisatoriskt skilja ut revisionsdelen från övrig verksamhet.

Kapitel 12

²²⁸ I strikt juridisk mening är en fusion en särskild form av samgående mellan aktiebolag (eller ekonomiska föreningar) som innebär att den ena parten överlåter alla sina tillgångar och skulder till den andra och därefter upplöses utan likvidation.

²²⁹ *Economist*, July 5th, 2001.

²³⁰ Uppgifterna är hämtade från Dillard, D., 1969, *Västeuropas och Förenta Staternas ekonomiska historia*, Gleerups, s 352.

Dillard nämner också att i den amerikanska lagstiftningen omkring sekelskiftet 1900 gjordes en distinktion mellan fusion och holdingbolagsbildning. Begreppet fusion avgränsades till att två företag eller flera gick samman och bedrev *rörelse* i ett nytt bolag. Ett holdingbolag innebar att två eller flera företag gick samman i ett bolag men inte för att driva rörelse utan för att *äga värdepapper*, i praktiken aktier i de bolag som fanns under "paraplyet". Holdingbolaget var med andra ord en strikt finansiell konstruktion med uteslutande finansiella tillgångar i balansräkningen medan det fusionerade företaget hade realkapital och andra rörelsetillgångar i balansräkningen. De företag som vi nämnt i texten var alltså bildade genom fusion.

²³¹ Om förhållandena under de första årtiondena av 1900-talet skriver Alfred Chandler bl a. "Diversification was a matter of taking advantage of byproducts – the classic economies of scope of the textbook. For example, Swift and other meatpackers sold fertilizers, leather, glue, soap, and other items made from the byproducts of the slaughterhouse." I ett senare skede, in på 1900-talet, diversifierade man av andra skäl, det fanns en distributionsapparat som kunde användas t ex. "Swift and his competitors began to distribute butter, egg, poultry, and fruit." Se Chandler Jr., 1990, s 168.

²³² 1973 infördes exempelvis en "merger control"-lagstiftning i Västtyskland.

²³³ *Economist*, August 17th, 2000. Den positiva bilden har senare ändrats. Efter ytterligare en stor fusion (mellan AOL och Time-Warner) har det "nya" Time-Warner idag (september 2003) betydande ekonomiska svårigheter.

²³⁴ *Economist*, July 27th, 2000.

²³⁵ *Economist*, August 10th, 2000.

²³⁶ *Economist*, August 3rd, 2000.

²³⁷ I en dialog i tidskriften *McKinsey Quarterly* prövar två kända konsulter frågan om ett företag någonsin kan bli för stort. En av dessa, John Kay, formulerar den kritiska frågan på följande sätt: "Finns det genuina krafter som gör det nödvändigt med allt större företag, nödvändigt inte i meningen att försäkra sig om det egna företags överlevnad utan för att kunna sköta verksamheten bättre och effektivare. Eller är kanske denna fusionshysteri bara ett uttryck för direktörernas vilja att bli chefer för större företag och för investmentbankirernas vilja att tjäna pengar?" (*McKinsey Quarterly*, 1999, Number 4.)

²³⁸ Boken *Globaliseringsfällan* av Hans-Peter Martin och Harald Schuman är en både läsvärd och tänkvärd genväg för den som vill förstå den typen av granskning och argument, se Martin H-P. & Schuman, H., 1997, *Globaliseringsfällan*, Symposium, Stockholm.

²³⁹ Marknadsvärdetillväxten mättes i studien i vad som kallas SVC (Shareholder Value Creation). SVC var marknadsvärdetillväxten under perioden *minskad* med det som motsvarar avkastningen på marknadsvärdet vid början av perioden och eventuella emissioner och med *tillägg* för utbetalningar i form av utdelningar, likvider för inlösen av egna aktier, spin-offs etc., (*McKinsey Quarterly*, 2001 Number 1).

²⁴⁰ Det man också kan visa är att av det samlade värdeskapandet hos företagen i studien har det mesta hamnat på få händer. Av de 1 000 företagen svarade 130 företag (13 procent) för den helt dominerade delen av förmögenhetstillväxten. För 72 procent av företagen hade lite hänt – plus för somliga,

minus för andra. Resterande 15 procent hade förstört värde i samma omfattning som de bästa hade skapat. Det är symptomatiskt att studien presenteras i en artikel med rubriken *The Winner-Takes-All Economy*. Ibid.

²⁴¹ Ibid.

²⁴² *Economist*, December 1st, 2001.

²⁴³ Banker var inblandade i ytterligare 14 procent av alla fusioner. Sammantaget var med andra ord under den här perioden en bank, oftast som initiativtagare, involverade i nästan exakt hälften av alla nationella fusioner i Europa mätt i marknadsvärde. De flesta fusioner över gränserna gjordes mellan försäkringsbolag. Två tredjedelar av alla multinationella fusioner i Europa under perioden var av typen försäkringsbolag fusionerar med försäkringsbolag. Se Berger, A. N., 2000, "The Integration of the Financial Services Industry: Where are the Efficiencies?", *North American Actuarial Journal*, 4 (2000), Table 3.

²⁴⁴ Det kan t ex visas att kreditförlusterna i procent av utlåningen för de fyra svenska storbankerna under bankkrisåren i början av 1990-talet var förhållandevis jämnt fördelade. SE-Banken, Handelsbanken, Nordbanken och Sparbanken Sverige hade sammanlagt kreditförluster under fyraårsperioden 1990–93 mätt som andel av utlåningen till allmänheten på 11,8 procent, 9,5 procent, 21,5 procent respektive 17,5 procent. Dessa tal skall ställas mot att de svenska bankernas sammanlagda kreditförluster för den närmast föregående fyraårsperioden (1986–89) uppgick till 1,8 procent. Det understryker att bankkrisen var en systemkris. Uppgifterna är hämtade från Wallander, J., 1994, *Bankkrisen – Omfattning, Orsaker, Lärdomar*, Bankkriskommittén, Stockholm, s 74, s 168 och Petersson, K-H., 1993, *Bankkrisen inifrån*, SNS Förlag, Stockholm, s 286.

²⁴⁵ Se bl a Huizinga H. P. et al. 2001, "Efficiency Effects of Bank Mergers and Acquisitions in Europe", *Tinbergen Institute Discussion Paper*, T1 2001-088/3.

²⁴⁶ Det som aldrig redovisas men som hos varje företagsledning finns med som en outtalad ekonomisk möjlighet är de frihetsgrader som en fusion skapar i en organisation. Plötsligt blir det exempelvis möjligt att forma en helt ny övergripande organisation. Det i sin tur öppnar nya tillfällen. Det som tidigare var svårt eller trögt att ändra på har blivit genomförbart. Det är inte uteslutet att sådana följdverkningar av en fusion kan ha högst påtagliga produktivitetseffekter.

Det som heller inte redovisas är den psykologiska kick som alla, i varje fall de flesta, i en ledningsgrupp med en fusion i sikte känner. Det blir en drivkraft i sig.

²⁴⁷ I en studie exemplifieras tänkbara skalekonomicffekter i en bank på följande sätt: "Economy of scale is such as spreading fixed costs over more units of output; issuing securities in larger sizes to reduce the impact of fixed issue costs; reusing managerial expertise, information or physical inputs; or economies of scale in marketing/brand name recognition...[till det kan komma]...economies of scale in monitoring the risks of counterparties; economising on transactions costs in dealing with larger accounts; or access to complex financial instruments and management models." Se Berger, 2000, s 10.

²⁴⁸ Enligt en Bank for International Settlements (BIS)-studie offentliggjord i augusti 1999 har lönsamheten i bankerna i 12 olika länder sjunkit trots samgåenden. En anledning är att bankerna enligt BIS både betalt för mycket för övertagna banker och underskattat de organisatoriska problemen vid en fusion.

De managementmässiga problemen förknippade med fusioner har i USA till och med fått ett eget uttryck, *complexity management*. Två stora amerikanska sk regionals – First Union/Wachovia och Bank One – har exempelvis funnit att den aggressiva fusioneringsstrategi som de har levt efter under lång tid håller på att bli kostsam och managementmässigt svårkontrollerbar. Båda bankerna har för övrigt under de senaste åren varit starkt ifrågasatta av aktiemarknaden. Indexmässigt har t ex de två bankernas aktier under den senaste femårsperioden (september 1999–2003) utvecklats väsentligt sämre än S&P 500.

Det kan också noteras att det finns studier som visar att den fusionsvåg som kännetecknat det europeiska försäkringsväsendet under 1990-talet, inte har lett till ökad effektivitet, (*Economist*, June 5th, 1999). Försäkring och bank har stora likheter och det skulle därför inte förvåna om en liknande studie över bankbranschen skulle komma att ge samma resultat.

²⁴⁹ Berger, 2000, s 10.

²⁵⁰ *Economist*, May 20th, 2002.

²⁵¹ *Economist*, January 27th, 2001.

²⁵² Under den senaste fyraårsperioden (september 1999–2003) har Citigroups aktier ökat med över 30 procent, väsentligt bättre än index (S&P 500). Under samma period har värdet på aktierna i andra stora amerikanska banker antingen inte ökat alls (Bank of America), eller kraftigt sänkts (Bank One respektive Wachovia). Bank of America – "the beached whale" – har således haft en bättre kursutveckling än de två andra stora regionala bankerna. Det skall samtidigt noteras att fusionen 1998 inte var en bank-till-bank-fusion vilket gör att jämförelsen med de mer renodlade bankkoncerna haltar något.

²⁵³ Philip Evans och Thomas Wurster är mer rakt på sak i sin bok *Blown to Bits*. "If banking is destined for deconstruction [som de menar att bankerna är], why the current frenzy of mega-mergers. There are three answers: One, mergers are a means of shrinking capacity and wringing out the last increments of physical scale economies. Two, even in a deconstructed industry, large corporations may survive, provided they are run as loose federations of largely autonomous business units; size may not do much good, but neither need it do harm. Three, as the swamp dries up, the biggest dinosaurs stay alive longest; size is a smart strategy, if it is a given that you are a dinosaur." Se: Evans & Wurster, 1999, s 236.

²⁵⁴ Ett skäl, vid sidan av den tröghet och konservatism som av hävd kännetecknar den genomsnittliga privatmarknadskunden, kan vara att kundkontakterna på kontoren sannolikt erbjuder den överlägset billigaste metoden att värva över nya kunder till telefon- och internetbank, det är erfarenheterna från USA, (*Economist*, August 21st, 1999).

²⁵⁵ *Business Week*, October 4th, 1999.

²⁵⁶ *Economist*, February 23rd, 2002.

²⁵⁷ Under 1997 formulerade Citibank sin internetstrategi. 60 miljoner Citibankkunder skulle år 2010 vara en miljard kunder, (*Economist*, December 4th, 1999). Tio år tidigare hade en sådan strategi varit ekonomiskt otänkbart även för Citibank. Att bygga upp ett eget kontorsnät eller förvärva ett kontorsnät genom köp av andra banker för att globalt betjäna en miljard kunder hade inte i sig varit ekonomiskt realiserbart – för att inte tala om att öka kundbasen mer än 15-falt. Internet och därmed de radikalt sänkta transaktionskostnaderna var förklaringen till att det 1997 ansågs möjligt att seriöst presentera det som en tillväxtstrategi.

De spektakulära planerna har skrinlagts efter fusionen med Travelers. Då hade 500 miljoner dollar investerats i "e-Citi" under några få år i slutet av 1990-talet, (*Economist*, August 24th, 2000).

²⁵⁸ Begreppet "break up the bank" kommer från en bok med samma titel av Lowell L. Bryan. Bryan föreslår en organisatorisk tudelning av bankerna i syfte att uppnå en ökad stabilitet i bankväsendet, se Bryan, L.L., 1987, *Breaking Up The Bank*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.

²⁵⁹ Någon kan invända att dessa SME-krediter mycket väl skulle – mot regress – kunna köpas på marknaden, t ex från ett finansbolag inriktat på den typen av kreditgivning. Det är korrekt. Det är bara det att då överförs i stället fusionsargumentet till finansbolaget. Det tjänar pengar på att bli större genom fusioner eftersom kreditportföljen därigenom riskdiversifieras.

Kapitel 13

²⁶⁰ "If a corporation is controlled by, or because of stock ownership is classed as a subsidiary of, a larger corporation, it is part of the larger firm only if there is evidence of an administrative co-ordination of the activities of the two corporations... It should not be classed as part of the larger firm if it appears to operate independently of the managerial plans and administrative arrangements of the larger firm... it should be viewed as an extension of economic power and not as an extension of the co-ordinated planning of productive activity."

"For an analysis of economic power there is no doubt that the industrial firm is *not* the most relevant unit." Vad författaren menar är helt enkelt att med den definition som hon använder på begreppet 'företag', att det skall finnas en managementmässig samordning, blir det inte relevant för

den som vill studera text ekonomisk makt. Se Penrose, 1995, s 21ff.

²⁶¹ Evans & Wurster, 1999, s 236.

²⁶² *Dagens Nyheter*, 6 oktober 2001.

²⁶³ *Economist*, February 9th, 2002.

²⁶⁴ Ibid.

Det nya företaget

²⁶⁵ Det betyder inte att alla stora företag i dag har färre anställda än vad de stora företagen hade när storföretagssystemet var som starkast, säg under 1970-talet. I själva verket hade Wal-Mart Stores, världens största detaljhandelsföretag, 1,3 miljoner anställda vid utgången av år 2002. Wal-Mart är med andra ord mätt i anställda väsentligt större än vad General Motors var när det var som störst.

²⁶⁶ Eliasson, 1992, s 19.

²⁶⁷ Thurow, L. C., 1996, *The Future of Capitalism*, Nicholas Brealey, London, s 108.

²⁶⁸ *Economist*, May 10th 2003, Special report: Corporate pensions, s 63 ff.

Det exploderande storföretaget är en bok om framtidens företag och företagande. Den förklarar varför en 150-årig trend av ständigt växande företag håller på att brytas. Företagen, även de största, köper mer och mer av det de behöver på marknaden och gör mindre och mindre själva. Volvo, Ericsson och de andra storföretagen har färre och färre egna anställda. Storföretagen formligen "exploderar". Vi håller på att få en helt ny företagsstruktur med fokus på nätverk, entreprenörer och små, mindre och medelstora företag. Och vi får nya typer av företag, till exempel engångsföretag. Allt sammantaget blir det ett trendbrott med långtgående konsekvenser inte bara för företagen utan också för politiken.

KARL-HENRIK PETTERSSON är fd bankman, ekonom och författare. Han har tidigare skrivit uppmärksammade böcker på temat ekonomi och samhälle, bland annat *Det herrelösa industrisamhället*, *Politikerna på efterkälken* och *Banker – behövs dom?*

Boken tar upp mycket intressanta frågor. Författaren visar att det finns tungt vägande argument för den framtidsbild han skisserar.

Jan Glete, professor i historia, Stockholms universitet

En från praktiken erfaren person har givit sig i kast med svåra national- och företagsekonomiska problem. Resultatet har blivit en överraskande lättläst bok som jag rekommenderar även specialister inom de olika ämnena att läsa.

Gunnar Eliasson, professor i nationalekonomi, Tekniska högskolan

...en tankeväckande och delvis provocerande bok som ifrågasätter många gängse föreställningar om ekonomins funktionssätt. Boken kommer förhoppningsvis att läsas av många och stimulera till mycken debatt.

Elisabeth Sundin, professor i företagsekonomi, Arbetslivsinstitutet

Det här är en mycket intressant och tankeväckande bok. På den jordnära nivån som är min arbetsvardag är det ibland svårt att se trender och olika utvecklingstendenser. Boken ger struktur åt komplexa samband. Därför känns boken också direkt nyttig.

Thomas Henningson, vd ALMI Örebro

SNS
FÖRLAG



FORUM FÖR
SMÅFÖRETAGS-
FORSKNING

ISBN 91-7150-931-3



9 789171 509314