



Det exploderande storföretaget

Karl-Henrik Pettersson

Det exploderande storföretaget

Karl-Henrik Pettersson

©Karl-Henrik Pettersson, 2009

Det exploderande storföretaget

För snart fyrtio år sedan skrev jag *Det herrelösa industrisamhället*.¹ Bokens grundtema var att det moderna samhället var 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 fyrtio år sedan. Människans tro på 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

¹ Pettersson, K-H., 1973, *Det herrelösa industrisamhället*, Forum, Stockholm.

² Feldt, K-O., 1994, *Rädda välfärden*, Norstedts, Stockholm, s 12.

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 för den här essän 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 mikronivån 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 hemslöjdssystemet, 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 tjugoårsperiod 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 slutproduktens värde levereras av utomstående företag. Den strategiska färdrikt-

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.

ningen 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 ryms 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 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 jag i fortsättningen skall kalla *Det gamla företaget* – är sedan ett par decennier eller lite mer 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.

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.

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.

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 styrts 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 omlokaliserades från landsbygd till stad.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.

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.

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 teknologisk 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 produktivetsparadoxen. Mellan 1973 och 1995 uppgick exempelvis den genomsnittliga årliga produktivitetstillväxten i USA till – med 1900-talsmått mätt – låga 1,5 procent. Ekonomipristagaren Robert Sollow 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 produktivetsutvecklingen 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 produktivetsvinsterna 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 de första åren av 2000-talet trots den dramatiska utslagningen av företag i IT-sektorn och trots en mängd andra påfrestningar på ekonomin i stort.

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.

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 Sollow 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 senaste 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 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

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.

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 outsourcas, 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

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.

handikapp, framförallt genom att riskerna för kostsamma fastlösningar ökar. Det är säkrare, och många gånger billigare, att anlita freelancers och specialistföretag på inputsidan eller exempelvis använda franchising om man vill åstadkomma ett finmaskigt kontaktnät med kunderna. Till och med bankerna har börjat att franchisa 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 företagens 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.

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.

Storföretagssystemet en historisk parentes

Det har sagts apropå övergången mellan fabriks- och storföretagssystemet att det innebar att Adam Smith' 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 "planeekonomier" 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-

¹⁸ Chandler Jr., 1977.

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. Skal- 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 Ford-koncernen, 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.

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

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 Fransisco.

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 verklighetens 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 tycks 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 verksamhet 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

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 *sämre* än för genomsnittet av OECD-länder. Det har kallats det svenska FoU-mysteriet.

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.

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.

**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 under på sin höjd ett par decennier, åtminstone om vi talar om Europa. Under en stor del av 1900-talet var entreprenören en föga uppmärksam, 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.

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 ohelig allians som skulle kväva demokratin.

**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.

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.

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 hanteras 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*

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.

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 företagets 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 avyttra företaget. Kapitalägandets rättigheter institutionaliserades i bl a västlänternas 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 uppbyggnadsskedet i ett företag innan intäkterna började komma in, han satt på Nyckeltillgången. Det var logiskt och rationellt att kapitalägaren också fick bestämmanderätten och att

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.

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 trettio 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

²⁹ Eliasson G., 1992, *Arbetet*, IUI, Stockholm, s 36.

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 Fords 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 tydligaste kännetecknen 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, t ex skogsindustrin och andra processindustrier. Men för en växande mängd andra företag – och särskilt för företag som är utsatta för snabba teknologibyten 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 11 september-

händelserna 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, finansärer 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 risken. 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

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.

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 moderna myter som kan förknippas med det nya produktionssystemet. Jag skall exemplifiera med två.

**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 informations-teknologin 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.

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. Essän är en del av inledningen till *Det exploderande storföretaget* (SNS, 2004). Den som vill ta del av fortsättningen och den mer djupgående analysen måste läsa boken.

Baksidestexten till *Det exploderande storföretaget* (SNS, 2004)

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