

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.¹

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.²

**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.

¹ Charles Handy beskriver det här på ett mera lättligt 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.

² 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.

*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. Skattereglerna kan ha skärpts. Egenföretagare kan ha blivit en politiskt utsatt och ifrågasatt grupp. Det är inte helt realistiskt 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 ensamkonsulterna, inser att de har något att tjäna på att bilda företag eftersom annars kommer transaktionskostnaderna

annars att bli så höga att de i praktiken inte blir konkurrenskraftiga på marknaden. Coases modell är med andra ord baserad på ett alternativkostnadsresonemang.³

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 företagets 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 utbildning, 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.

³ 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.

*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 överenskommit 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.⁴ 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 kunskapsupbyggnad 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 Coaseparadigmet 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 förutsättningen om deras likvärdighet. En annan modell skulle kunna vara att *ledaransvaret 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 länge 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

⁴ Demsetz, H., 1992, *The emerging theory of the firm*, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum 33, Uppsala, s 30.

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 erbjudande. 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 företaget kan uppenbarligen ske utan att en part är ägare i meningen att denne har det residuala kontraktet. Den som bestämmer – nyckelpersonen – 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 har vi inte penetrerat. 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 produktivitetsbidrag 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 inkomsterna 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, utnyttjad 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 företagens 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 företagens 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 oeftergivliga 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 aktiebolagslagen 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 soloföretagare) 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 *nödvärdigt 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 provosten 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 unikit, 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-utbytbar realkapital för en *nyckeltillgång*.

Vi antar att en av de anställda äger nyckeltillgången. Pondera att det handlar om ett avancerat dataprogram som den anställde 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 anställde 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*).⁵ Han visar på ett övertygande sätt att vi fick företag med kapitalister och arbetare under ett tak, fabriksystemet, eftersom alternativet, det gamla hantverkssystemet var mindre effektivt vid serietillverkning (han diskuterade Adam Smiths knappnålstillverkning). Hantverkare som genom serietillverkningen var starkt beroende av varandra och som ägde sina egna verktyg kunde sätta sina kollegor i

⁵ Leijonhufvud, 1986.

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 /knappnåls/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 delägarande 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 sjuks 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.