

## Det nya företaget - framtidens företagsstruktur i sammanfattning

I sin bok *The Theory of The Growth of The Firm* är Edith Penrose noga med att göra skillnad mellan administrativ och maktmässig samordning när vi talar om företag. Ett företag är maktmässigt samordnat genom ägande och administrativt samordnat genom företagsledning.<sup>1</sup> I ägandeperspektivet är makten över företaget det väsentliga, inte vad man utvecklar och producerar. För ägaren handlar det om förvaltning av en portfölj av företag (eller mera precis av aktier i olika företag). Det är tillgången ”företag” som är i fokus.

I företagsledningsperspektivet är den strategiska och operativa verksamheten i företaget det väsentliga, inte vem som äger företaget. I fokus för företagsledningen finns en portfölj av tillgångar i företaget. Det är i den senare processen som disintegration bestäms.

Låt oss behålla dessa två perspektiv och fråga vad det är som ekonomiskt försvarar och driver ägare respektive företagsledare till den parallella processen av finansiell integration och disintegration. Eller rättare sagt, vad som driver disintegrationen har vi ägnat flera kapitel (i *Det exploderande storföretaget*, SNS, 2004) åt att diskutera. Det som återstår är förklaringen till fusions- och förvärvsvågen.

### Varför vill ägare engagera sig i en fusion?

Det är inte så lätt att svara på frågan varför en ägare vill engagera sig i en fusionsstrategi. Det vi har sett är att fusioner kan medverka till att verksamheten riskdiversifieras vilket, allt annat lika, kan ge ekonomiska fördelar. Men riskdiversifiering sett i ägarnas perspektiv kan göras billigare och säkrare på kapitalmarknaden. Med andra ord, sett i en ägares ögon finns det ingen anledning att ge bättre pris, sänka avkastningskravet, bara för att företaget som växer genom fusioner kan förbättra riskdiversifieringen. Snarare tvärtom. Att företaget tar större risker är i ett allmänt ägarperspektiv en fördel eftersom det teoretiskt leder till högre avkastning. Det förefaller sannolikt att den managementtrend mot kärnaffärsstrategier och nischning av verksamheten som vi har haft under lång tid delvis kan förklaras i det perspektivet.

Inte heller skal- och sortimentsekonomi eller X-effektivitet<sup>2</sup> bör kunna vara drivkrafter som gör att företagets ägare tycker att en fusionsstrategi okritiskt kan försvaras. En stor del av skalekonomi kan köpas på marknaden. Det gäller i stort sett för alla branscher. Det är det som ligger bakom telekomföretagens intensiva outsourcing av komponenttillverkningen till Flextronics och andra EMS-företag. Sortimentsekonomi kan motivera en fusion men också här öppnas genom sänkta transaktionskostnader möjligheter för allianser och andra marknadslösningar. X-effektivitetsvinster med fusioner kan också förekomma men i

---

<sup>1</sup> ”If a corporation is controlled by, or because of stock ownership is classed as a subsidiary of, a larger corporation, it is part of the larger firm only if there is evidence of an administrative co-ordination of the activities of the two corporations...It should not be classed as part of the larger firm if it appears to operate independently of the managerial plans and administrative arrangements of the larger firm...it should be viewed as an extension of economic power and not as an extension of the co-ordinated planning of productive activity.”

”For an analysis of economic power there is no doubt that the industrial firm is *not* the most relevant unit.”  
Vad författaren menar är helt enkelt att med den definition som hon använder på begreppet ”företag”, att det skall finnas en managementmässig samordning, blir det inte relevant för den som vill studera t ex ekonomisk makt. Se Penrose, E., 1995, *The Theory of The Growth of The Firm*, third edition, Oxford University Press, Oxford., s 21ff.

<sup>2</sup> En typ av effektivitetsvinster som teoretiskt kan förknippas med en fusion är det som ekonomer kallar X-effektivitet. Det följer av att vissa företag är bättre än andra på att effektivitetsmässigt driva sin verksamhet. Man åstadkommer samma sak med mindre resurser (teknisk effektivitet) eller får ut mera av samma resurser (allokativ effektivitet). Det betyder att man kan tänka sig en fusion där man, helt bortsett från eventuell skal- och sortimentsekonomi, får kostnadsbesparingar. Det kan vara så att ett av företagen i fusionen har en effektivare management som efter fusionen ”tar över” med – allt annat lika – ökad effektivitet som följd.

slutänden, det visar den empiriska forskningen, förstörs dessa ofta av ”diseconomies of management”. Allt det här vet och förstår ägarna.

Det kan naturligtvis finnas *specifika* situationer där ägarna hårt driver på mot samgåenden. Det kan finnas överkapacitet i en bransch som måste elimineras för att räntabilitetsnivån skall bli marknadsmässig. Eller det kan vara nödvändigt att fusionera för att skapa den managementmässiga chock som företaget behöver för att överleva. Och det kan finnas andra skäl.

Sett i det allmänna perspektivet är det däremot svårt att se att ägarna skulle vara särskilt intresserade av fusioner som en ekonomiskt motiverad strategi. Det är betydligt lättare att förstå varför en företagsledning tycker att samgåenden är en attraktiv strategi.

### ***Varför vill en företagsledning engagera sig i en fusion?***

Ökad riskdiversifiering genom att det egna företaget köper upp ett annat företag är således inte ekonomiskt relevant för ägarna. Det är det däremot för *företagsledningen*, bl a eftersom vissa av företagets andra intressenter tycker det är relevant. Placerarna av icke-riskkapital i företagen tycker t ex riskdiversifiering är bra, det har vi konstaterat. På väl fungerande finansieringsmarknader, i synnerhet på P/K-marknaden, syns det i lägre räntekostnader för kapitalet. Att riskdiversifiering är bra tycker sannolikt också vissa av kunderna. En kund kan vara beredd att betala ett högre pris för en produkt om han vet att företaget som garanterar produkten har en lägre risk än konkurrerande företag. Också de anställda är positiva till riskdiversifiering. Det företag de arbetar i har större förutsättningar att stå emot lönsamhetsbekymmer och andra ekonomiska systemstörningar som alla företag då och då utsätts för. Det betyder att arbetsplatsen blir tryggare.

En företagsledning tycker givetvis att sådana här positiva effekter av den riskdiversifiering som följer med en fusion är bra för företaget. Det är emellertid inte hela bilden. Om företaget riskdiversifierar genom att bli större betyder det erfarenhetsmässigt dels ökade löner och andra ersättningar för top-management, dels en säkrare position. Det är en generell iakttagelse att risken definierad som avkastningens fluktuationer är negativt korrelerad med företagets storlek. Alla företagsledare vet att man sitter som mest osäkert i sadeln vid ett stort vinstras. Medvetet eller omedvetet diskonteras denna insikt till en mer positiv attityd till fusioner.

När det gäller skal- och sortimentsekonomi och X-effektivitet gäller samma som för ägarna. Det mesta av skalekonomin, och ibland också sortimentsekonomin, kan numera köpas på marknaden. Och företagsledarna vet bättre än någon annan att det finns så höga kostnader förknippade med en fusion att alla de kostnadsbesparingar som teoretiskt bör kunna finnas (och som förkalkylerna alltid redovisar), riskerar att gå förlorade för överskådlig tid.

Det är i det här perspektivet rimligt att anta att fusioner – över tiden och som ett genomsnitt – i första hand förordas av företagsledningarna, i andra hand av ägarna. Företagsledarna behöver inte tala i egen sak. Det finns *teoretiskt* tillräckligt med kostnadseffektivitetsskäl och annat som kan övertyga en styrelse om varför ett samgående med ett annat företag är ekonomiskt önskvärt. Om man dessutom samtidigt som man konsoliderar också fokuserar verksamheten (läs höjer risken) går man mera direkt även ägarnas intressen.

Det tycks som om de två världar som Edith Penrose talar om mer och mer lever var sina liv oberoende av varandra. Å ena sidan sker en disintegration av verksamheten i företagen. Den utvecklingen drivs av företagsledningen (med ägarnas goda minne). Det bildas i den processen olika typer av nya företag.

Å andra sidan pågår en ägarkoncentration genom den växande mängden fusioner och förvärv. Det är en process som, paradoxalt nog, också i första hand drivs av företagsledarna. Vissa redan stora företag blir ägare av allt större portföljer av företag. I sin yttersta konsekvens får vi det jag här skall kalla *det finansiella megaföretaget*.

## Det finansiella megaföretaget

Vi kommer av allt att döma under de närmaste decennierna att få se mera av det som redan finns, det finansiella megaföretaget. Det är mycket stora, i vissa fall, globala företag i meningen att de arbetar på ett stort antal marknader världen över. De kommer att finnas i olika sektorer – både i produktsektorer (bilar, datorer, läkemedel, media, fonder, försäkringar etc.) och tjänstesektorer (städning, hälsa & sjukvård, transporter etc.). De är *finansiella* företagsbildningar. Det innebär att de på sin tillgångssida i balansräkningen i första hand har finansiella tillgångar. Det kan vara utlåning till allmänheten, utlåning till andra finansiella aktörer och företag (P/K-marknaden), handelslager av olika finansiella tillgångar inklusive aktier, likviditet samt, viktigast, en aktieportfölj bestående av de företag som ingår i gruppen. Till det kan komma vissa immateriella tillgångar som goodwill och patent (och immateriella tillgångar *utanför* balansräkningen t ex ett varumärke). Däremot driver dessa megaföretag sällan egen verksamhet i moderbolaget vilket gör att operativa tillgångar (fastigheter, maskiner, utrustning, patent etc.) till stor del saknas i balansräkningen.

Det är inte helt lätt att förklara den ekonomiska rationaliteten hos dessa megaföretag. Det egentliga enda sakliga ekonomiska argumentet är att det uppstår riskdiversifiering. Men det är lätt att visa att riskdiversifieringen skulle bli ännu mera påtaglig om företaget – i stället för att vara ett gigantiskt bil- eller dataföretag – var ett konglomerat med verksamheter i många olika sektorer. Den utvecklingen kan vi emellertid inte skönja av några ganska uppenbara skäl. Det blir svårt eller omöjligt för en företagsledning att på ett effektivt sätt styra ett finansiellt megakonglomerat. Immateriella tillgångar som varumärket blir mindre värda. Och ägarna är som vi konstaterat inte intresserade av konglomerat. De riskdiversifierar sig effektivare på kapitalmarknaden.

Det är också svårt att hävda att det finns skalekonomi i användningen av ett varumärke och att det skulle kunna vara en förklaring till att vi får finansiella megaföretag. Det var inte för att göra Volvo till en Ford som Ford köpte Volvo. Tvärtom, i varje fall att döma av uttalanden i samband med affären, "...ville Ford komma åt det starka varumärket Volvo."

Den finansiella råstyrkan kan vara en tillgång. Men förutsatt att vi har en väl fungerande riskkapitalmarknad och P/K-marknad, kan knappast det vara den ekonomiska grunden för det finansiella megaföretaget.

Vilken slutsatsen blir? Ja, möjligen den som Philip Evans och Thomas Wurster med sarkastisk skärpa formulerar i sin bok *Blown to Bits* när de diskuterar varför vi håller på att få megastora banker. "As the swamp dries up, the biggest dinosaurs stay alive longest; size is a smart strategy, if it is a given that you are a dinosaur."<sup>3</sup>

Det är tänkbart att det finansiella megaföretaget är en organisatorisk dinosaur. Det skulle i så fall tala för att det förr eller senare kommer att försvinna från marknaden. Det kan vi däremot *inte* säga kommer att ske med det stora produktföretaget, det stora produktionsföretaget, möjligen inte heller om det stora kompetensföretaget.

Varför det sannolikt blir så är den fråga vi nu närmast skall ta oss an.

## Det gamla företaget

*Det gamla företaget* som produktionssystem hade sin storhetstid årtiondena efter andra världskriget. Hade vi då granskat hur ett stort svenskt verkstadsföretag, låt oss säga ASEA som vid den tiden var en god exponent för *Det gamla företaget*, var organiserat skulle vi ha kunnat se något i stil med följande.

Produktionen var störst mätt i antal anställda. Det var kort och gott verkstäderna där produkterna tillverkades och det inkluderade så gott som alltid produktionsplanering och kvalitetskontroll. Nyckelordet framför andra var produktivitet.

<sup>3</sup> Evans & Wurster, 1999, s 236.

<sup>262</sup> *Dagens Nyheter*, 6 oktober 2001.

De tillverkade produkterna måste säljas och det fanns ett antal försäljningsenheter, frontoffice-team med ett modernt språkbruk, kort sagt tekniskt orienterade försäljare som tillbringade en stor del av sin tid på marknaden. Till försäljningen hörde också i många stora verkstadsföretag specialistavdelningar för kundfinansiering, fakturering och reskontra, kundservice etc. Nyckelorden kunde vara sådant som omsättning, marknadsandelar, kundnytta, service.

På konstruktions- och ritningsavdelningarna kundanpassades och vidareutvecklades befintliga produkter. Man arbetade också med att utveckla helt nya produkter. Nyckelorden kunde vara sådant som patent, teknisk överlägsenhet, skapande miljöer, forskning och utveckling etc.

Till det kom ett antal kompletterande och stödjande verksamheter. Företagets transporter, säkerhet, fastighetsförvaltning, sjuk- och hälsovård är exempel på kringsservice som fanns som särskilda avdelningar i nästan alla stora verkstadsföretag.

Samordningen skedde genom ett top-managementteam med VD som högste ansvarige. Till sitt förfogande hade han ett antal specialiststaber – ekonomi, personal, juridik etc. – som i sin tur kunde ha ett operativt ansvar för relativt stora backofficeenheter.

Alla dessa resurser fanns i ett och samma företag. De personer som var engagerade i verksamheten hade i stort sett utan undantag anställningskontrakt. Det förekom att man köpte kompetens på marknaden men det var sällsynt, ännu hade inte konsultmarknaden haft sin "take off". Det fanns underleverantörer men jämfört med hur situationen är idag hade dessa en förhållandevis begränsad roll. Eller uttryckt på annat sätt. Den del av försäljningsvärdet som hade förädlats inom företaget var normalt mycket hög, långt högre än den är i dagens verkstadsföretag.

Vid närmare granskning kan man säga att det fanns – vid sidan av top-management – tre huvudsakliga kompetenser vad gäller kärnaffären. Det första var *produktionskompetensen* (P). Den fanns i första hand hos de ansvariga för produktionen, allt från verkstadschefer till produktionsplaneringsansvariga. Men den fanns också hos arbetarna. Den erfarne svarvaren eller fräsaren kände sin maskin och visste vad som kunde presteras.

Det andra skulle vi kunna kalla kundanpassad *problemlösning och service* (K). För de som arbetade med försäljning handlade det om att känna kundernas behov och på ett konstruktivt sätt erbjuda lösningar på kvalificerade problem.

Den tredje kan vi kalla *produktkompetensen* (U). Den fanns samlad hos dem som arbetade med produkterna och verktygen på i första hand konstruktionsavdelningarna, i verktygstillverkningen, på laboratorier och i test- och utprovningens verksamheter.

P som i Produktion, K som i Kund respektive U som i Utveckling får symbolisera dessa tre kompetens kategorier.

Det disintegrationen på ett par decennier, särskilt efter 1980, har åstadkommit med *Det gamla företaget* är minst sagt enastående. Generellt kan man säga att det är på fyra plan som förändringarna har varit som störst.

För det första har kringsservicen disintegrerats. Även om det kan finnas kringsservice kvar i egen regi i *Det nya företaget* är det mera undantag än regel. Regeln har för så gott som alla stora företag blivit att kringsservice köps på marknaden.

För det andra har vi steg för steg, som vi just antytt, fått en situation där en allt större del av kärnproduktens värde också köps på marknaden. Bilindustrin är ett bra exempel.

Volvo sålde 1991 sin anläggning i Bengtsfors för tillverkning av bilsäten till Lear. Det var ett tidigt svenskt exempel på outsourcing av kärnprodukten. Senare kom också SAAB att utnyttja Lear som på samma sätt tog över en enhet i Trollhättan. Vi kan utgå från att besluten var påverkade av de japanska biltillverkarnas allt effektivare arbetsmetoder, framförallt Toyotas s k lean production-modell som gjorde att det japanska bilföretaget kunde montera en mellanstor bil på under 20 timmar samtidigt som Volvo och andra biltillverkare i Europa

behövde tre gånger så lång tid. En av grundstrategierna i det nya produktionssättet var att köpa mera av slutproduktens delkomponenter av färre men mer specialiserade företag på marknaden. Lear var just precis ett sådant företag – ett specialistföretag för tillverkning av bilsäten (som är en mera tekniskt komplicerad tillverkning än vad man kan tro). De levererade bilsäten till många biltillverkare och kunde med bl a långa serier pressa kostnaderna.

Det är för övrigt tankeväckande att när Lear några år senare (1999) la ner tillverkningen Bengtsfors och flyttade den till Göteborg (och la ut en del av underleveranserna i Portugal och Thailand) var det ett uttryck för hur utvecklingen efter samma linje har fortsatt. För att pressa tiderna till de just-in-time-modeller för montering som användes var det, hävdades det, nödvändigt att komma närmare Volvos anläggningar på Hisingen. Den väntetid på 8 timmar som Volvo i Göteborg hade på de bilsäten som tillverkades i Bengtsfors ansågs helt enkelt för lång.<sup>4</sup>

För det tredje har konsekvensen blivit att en växande del av de resurser som läggs ner på utveckling också köps på marknaden. Lear, och andra komponenttillverkare för bilindustrin, har i praktiken övertagit ansvaret för att ”produkten”, bilsätet i fallet Lear, vidareutvecklas. Det sköttes tidigare ”in house” hos beställaren.

Den fjärde, och den mest djupgående, förändringen är att det gamla storföretaget bokstavligen exploderat. Och då inte bara i meningen att man outsourcat sin kringservice och köper mer och mer av huvudproduktens delar på marknaden och därmed också överlämnar ansvaret för utvecklingen av viktiga komponenter till andra. Det tankeväckande är att ”explosionen” också gäller strategin. Det kommer inte längre att finnas stora företag som ”in house” kan ha all den kompetens som krävs för att klara sig i konkurrensen. Man får välja om man skall ha sin kärnaffär i att utveckla nya produkter, producera effektivt eller tillgodose marknaden med kompetens och tjänster. Eller uttryckt på annat sätt. Det nya storföretaget kommer av allt att döma att finnas i tre olika arketyper – produktspecialisten, produktions- och nätverksspecialisten respektive kompetensspecialisten. Det skall inte tolkas så att det stora produktföretaget inte också har resurser för produktion eller kundkontakter. Eller att produktions- och nätverksspecialisten inte bedriver utveckling eller har kapacitet att ge sina kunder den support som krävs. Det handlar snarare om var tyngdpunkten ligger – och mera precist om vilken typ av nyckeltillgångar som är mest väsentliga för konkurrenskraften.

Den här diskussionen sammanfattas i **figur 8**. Eftersom figuren också innehåller fyra arketyper av *små* företag (för en närmare diskussion av begreppen, se *Det exploderande storföretaget*, kapitel 8, s 174 ff) blir den en bild av vilka huvudaktörer vi kan räkna med kommer att finnas på marknaden i *Det nya företagens* samhälle.

### **Det stora produktföretaget**

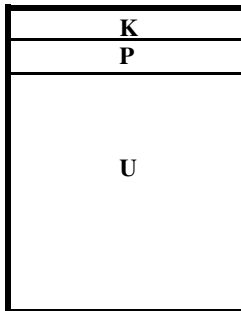
Det stora produktföretaget har sina nyckeltillgångar förknippade med en viss teknologibaserad produkt. Med teknologi menas då den privata Änkans krus-tillgång som ligger till grund för produkten (som naturligtvis kan vara flera produkter i samma familj). Det kan vara sådant som befintliga patent i ett telekomföretag eller forskningsportföljen i ett läkemedelsföretag. Nyckeltillgångar är också de utvecklingsteam som arbetar fram de nya produkterna.

Det stora produktföretaget har också i de allra flesta fall nyckeltillgångar associerade till marknadsföringen. Avsättningen är inte som för det måttligt stora forskningsbolaget säkerställd genom uppdragsavtal från stora företag och beställare. Det stora produktföretaget måste självt avsätta sina produkter på marknaden och de resurser som har byggts upp för den uppgiften, inte minst varumärken och effektiva kanaler till marknaden, är så gott som alltid nyckeltillgångar.

# DET NYA FÖRETAGETS HUVUDAKTÖRER

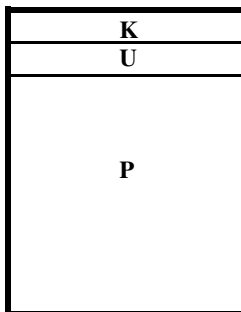
SCHEMATISK BILD AV FRAMTIDENS FÖRETAGSSTRUKTUR

## Tre typer av stora företag



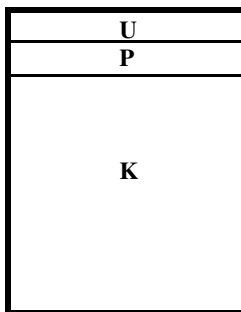
**Produkt-specialisten**

Ex Ericsson



**Produktions- och nätverks-specialisten**

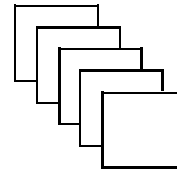
Ex Dell



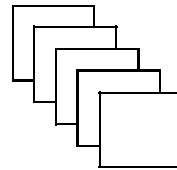
**Kompetens- och tjänstespecialisten**

Ex KPMG

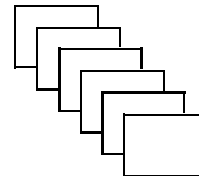
## Fyra typer av små företag



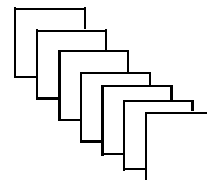
**Tillväxtföretag**



**Skapandeföretag**



**Traditionella småföretag**



**Kompetens och -tjänsteföretag**

**Figur 8**

I den mån de produkter som tas fram tillverkas av företaget kan naturligtvis de resurser som krävs för produktionen också vara nyckeltillgångar. Det är samtidigt troligt att den enda produktion som långsiktigt kan behållas "in house" är bara den där den fulla skalekonomin kan tas till vara. Inte ens ett stort produktföretag kommer att kunna ekonomiskt försvara att i egna anläggningar tillverka sådant som billigare och med lägre risk kan köpas på marknaden. Det kommer att tas om hand av produktions- och nätverksspecialisten.

### **Det stora produktions- och nätverksföretaget**

Produktions- och nätverksföretagets optimala storlek styrs just av *skalekonomi*. Det är den ekonomiska fördel som, allt annat lika, följer av att man kan processa flera enheter genom en fast anläggning eller slå ut den fasta kostnaden för system och människor på en högre volym. Alla företag som tillverkar eller producerar i vidare mening har ofta sådana skalekonomier i verksamheten.

Skogsindustrin och andra processföretag är klassiska exempel på verksamheter där skalekonomin är av avgörande betydelse för pris och konkurrenskraft. Morgan Stanley som fondförvaltare kan vara ett exempel på ett "modern" produktionsföretag med längre seriers ekonomi. Det Lear som vi just kommenterade är också ett stort produktionsföretag med skalekonomin i tillverkningen som styråra.

Parentetiskt kan det vara intressant att ställa frågan vad som händer i förlängningen med produktionsspecialister som Lear. Det måste finnas en övre gräns för hur länge Lear (och andra liknande stora komponentspecialister) kan utnyttja den globala ekonomin. Eftersom det globalt bara finns ett visst antal köpare av bilsäten, eftersom marknaden för nya bilar växer högst måttligt eller inte alls, och eftersom produktionen måste ligga i omedelbar närhet av monteringsfabrikerna som till övervägande del ligger i högkostnadsländer, kommer det rimligen att inom överskådlig tid bli svårt att ytterligare pressa kostnaderna. Skalekonomin har, givet en viss teknologi, så att säga nått sin kulmen.

Man kan se på bilindustrins komponenttillverkare som den moderna tidens legotillverkare. Likheter finns i att man uteslutande producerar på specifikationer från en eller flera beställare. Likheter finns också i att de som alla legoföretag lever farligt. Dessa företag är uppenbart sårbara genom att vara specialiserade på en typ av komponent. (Å andra sidan har de riskdiversifierat genom att leverera till flera biltillverkare.) Olikheterna finns i skalan, Lear är ett mycket stort företag mätt i omsättning och antal anställda, och i att huvudansvaret för utvecklingen ligger på komponenttillverkaren.

Det är för övrigt också värt att notera att när biltillverkarna köper mer och mer av slutproduktens delar från specialister på marknaden kommer, som i fallet med bilsäten, förr eller senare alla bilars säten att se mer eller mindre likadana ut. Om det skulle gälla för en allt större del av komponenterna, och så tycks det komma att bli, måste ju alla bilar, åtminstone i en viss klass, under ytan bli så gott som identiska. Man kan fråga sig om det är något som vi som kunder är intresserade av.

Det stora produktionsföretagets nyckeltillgångar är de resurser som garanterar att produktionen kan ske till, allt annat lika, lägsta möjliga kostnad. Det kan vara en fysisk produktionsresurs, säg en modern pappersmaskin i ett processföretag. Det kan också vara de team som arbetar med att balansera och optimera flödet genom anläggningen. Under alla omständigheter är det stora produktionsföretagets nyckeltillgångar så gott som alltid associerade med produktionen inklusive med den logistik som effektiv produktion förutsätter. De team som arbetar nära kunderna med problemlösning och produktutveckling är också regelmässigt nyckeltillgångar.

Nätverksföretaget är en egen kategori av företag vars tyngdpunkt ligger på produktion. Dess nyckeltillgångar har inte med investeringstunga fysiska anläggningar att göra. Sådant saknas så gott som helt i de allra flesta nätverksföretags balansräkningar (men inte i alla, IKEA äger för det mesta sina varuhus). De för konkurrenskraften viktigaste resurserna är de som behärskar själva nätverket och vad det fordrar för styrning och kontroll. Det kan som i fallet med Skandia AFS vara det datasystem som byggts upp för att stödja de tusentals egenföretagare som svarar för kontakten med slutkunderna, spararna. Det kan också som i fallet Cisco vara det informationssystem som blir det lingua franca, det gemensamma språk, som får nätverket att fungera smidigt och med extremt låga transaktionskostnader.

### **Det stora kompetensföretaget**

Om vi på stabil grund kan säga att ekonomiska krafter verkar för att vi kommer att få se stora produkt- och produktionsföretag, är det mindre säkert när det gäller kompetensföretagen. Det gäller i synnerhet för de företag som tror sig vinna skalekonomi genom samgåenden. Det följer bl a av att tjänster definitionsmässigt involverar människor i själva produktionsprocessen och att därmed skalan i verksamheten har vissa naturliga begränsningar.

Just den diskussionen förs idag mellan de stora, internationellt verksamma advokatbyråerna. Det har utkristalliserats sig två skolor i synen på samgåenden över gränserna. Den ena med förankring i Europa menar att affärsjuridik måste bedrivas i integrerade, multinationella företag för att vara konkurrenskraftig. Den andra menar att det är en felsyn. Advokatverksamhet är definitionsmässigt nationell eftersom lagarna är nationella och dess konkurrenskraft måste förankras i en fokuseringsstrategi. Det är i första hand de stora, specialiserade New York-byråerna som företräder det senare synsättet.<sup>5</sup>

Det går givetvis inte att med säkerhet uttala sig om vilken av de två skolorna som kommer att bli den dominerande strategin inom internationell affärsjuridik. Men det är, på ett allmänt plan, svårt att se att företag inom renodlade kompetensbranscher som juridik ekonomiskt har något att vinna på samgåenden. Det hänger samman med att nyckeltillgångarna är bundna i team och enskilda medarbetare där skalekonomi saknas. Samtidigt kan de tillgångar som i övrigt krävs för verksamheten köpas på marknaden. Och om samarbete över gränserna är nödvändigt, vilket det säkerligen är, kan det antagligen mest effektivt uppnås genom allianser och andra nätverkskonstruktioner.

Det kan möjligtvis vara annorlunda om kompetensföretagets optimala storlek styrs av i första hand *sortimentsekonomi*, detta att man kan utnyttja ett varumärke, en kundbas eller ett befintligt leveranssystem för flera produkter – för ett bredare sortiment – och därmed göra ekonomin bättre. De bästa exemplen på internationaliserade kompetensföretag där sortimentsekonomi har varit drivande är de stora, internationella revisionsföretagen. De kompletterar bastjänsten revision med ett helt batteri av annan kompetens – kring skatter, organisation, ekonomi, finansiering, investement banking och på senare tid, och under protester från advokatsamhället, affärsjuridik.

Om den utvecklingen kommer att fortgå är samtidigt osäkert. Trenden när detta skrivs (2003) är disintegration. Flera av dessa företag har idag organisatoriskt skilt ut revisionsverksamheten från konsultdelen. Av de fyra stora internationella revisionsfirmorna (Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers och Deloitte & Touche) är det endast Deloitte & Touche som driver de olika verksamheterna i en organisatorisk enhet. De har samtidigt den frågan under omprövning.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> *Economist*, February 9<sup>th</sup>, 2002.

<sup>6</sup> *Ibid.*



Den samlade bilden av vad som kommer att hända med det stora kompetensföretaget blir diffus. Det kan komma att finnas internationellt verksamma kompetensföretag, i så fall ganska säkert grundade på sortimentsekonomiska överväganden. Uttryckt på annat sätt finner dessa företag att bli en nyckeltillgången ”brand” med fördel kan användas för ett bredare produktsortiment med bättre ekonomi som följd. Men den mest sannolika utvecklingen är att vi i stället kommer att få se nätverksföretag med global räckvidd, alltså företag som säljer kompetens, sannolikt i kombination med en viss ”produkt”, där nyckeltillgångarna inte i första hand är förknippade med den professionella kompetensen utan med nätverket som sådant.

### ***Fler och fler stora företag blir nätverksföretag***

Det senare understryker för övrigt en annan aspekt på den strukturutveckling som är på gång i *Det nya företagens* samhälle. Det som tidigare har varit stora företag med sina viktigaste, strategiska tillgångar i t ex ett finmaskigt leveranssystem för kundkontakter, alltså med tonvikt på kompetens och personlig service, blir steg för steg nätverksföretag. Bankerna är ett exempel.

En klassisk bank har tre huvuduppgifter och produktfamiljer – för sparande, krediter och betalningsförmedling. Traditionellt, i *Det gamla företagens* samhälle, sköttes den här verksamheten helt och hållet från kontoren. Som kund, och det oberoende av om man var privatkund eller företagskund, gick man till sitt bankkontor och tillsammans med en tjänsteman ordnades en insättning, en kredit eller en betalning, för det mesta inte vid samma tillfälle men alltid i en face-to-face-kontakt med en tjänsteman. Sparandeprodukter och betalningar handläggs överhuvudtaget inte längre på det sättet. Vi vet att nu för tiden sköter man sparandet, t ex köp av fonder eller upplägg av ett sparkonto, per post, telefon eller Internet. Betalningar och överföringar hanteras på samma sätt. Till och med mindre blancokrediter och normala bostadslån kan skötas utan att kunden behöver sätta sig framför en lånetjänsteman. Det är egentligen bara för mera kvalificerade krediter till privatpersoner och företag som kunden person till person behöver träffa sin banktjänsteman.

Det här får långtgående konsekvenser för hur bankerna är organiserade. Nyckeltillgångarna i traditionell bankverksamhet, frontofficeteamen ute på kontoren, får minskad betydelse och i stället blir andra resurser i produktionssystemet viktigare för konkurrenskraften. Det kan vara sådant som varumärket inklusive kundbaserna. De stora svenska bankerna har en i praktiken ovärderlig tillgång i alla de transaktionskonton som finns. Så gott som varje vuxen svensk har en transaktionsräkning i en bank och den fungerar som navet i den här personens ekonomi. Det betyder att den bank som har mitt transaktionskonto har ett försteg framför konkurrenterna helt enkelt eftersom det är kostsamt i tid och ansträngning för mig att byta bank. Det gör transaktionskontodatabasen bildligt talat guld värd.

Det intressanta blir att tidigare var den personliga kundkontakten, det Rickard Normann kallar ”sanningens ögonblick” då kund och tjänsteman möts, avgörande för kvalitetsupplevelsen. Så är det inte idag. Det som bestämmer vad jag som kund tycker är sådant som att tekniken fungerar, att mina betalningar gjorda via Bank per telefon eller Internet kommer fram som utlovat, att tillgängligheten är bra etc. Visserligen är det fortfarande viktigt att bemötandet är acceptabelt vänligt de gånger jag som kund behöver support, för det mesta per telefon, men det är inte längre det mest väsentliga. Det innebär att nyckeltillgångarna så att säga har flyttat in från kontoren till specialenheter vid huvudkontoret eller, sannolikt alltmera vanligt, till företag utanför banken.

Så ser det på det hela taget ut redan idag. Men det mest troliga är att det bara är början på en utveckling mot mera avancerade nätverksföretag på bankområdet.

### ***Framtidens bank?***

Kan man se konturerna av framtidens bank, en bank i nätverksform? Ja, man kan åtminstone spekulera. Låt oss anta att vi talar om en retailbank – kallad Nätverksbanken – med inriktning mot privatpersoner och SME-företag. Den skulle erbjuda alla tre basprodukterna, sparande, krediter och betalningar. ”Spindeln i nätet” i meningen den juridiska person som har det residuala kontraktet för nyckeltillgångarna, nätverkskompetensen och de informationssystem som syr ihop nätverket, skulle kunna vara en bank (som således är en genom lag preciserad associationsrättslig företagsform). Men mycket väl också ett finansbolag. Nätverksbanken skulle på marknaden definitionsmässigt köpa *alla* de produkter som den skulle erbjuda sina kunder. Kunderna skulle vara de partners som skulle sälja och leverera produkterna till slutkunderna, hushållen och SME-företagen.

Det första Nätverksbanken skulle behöva köpa på marknaden, helt enkelt för att komma igång, är de datasystem som krävs för att kunna bedriva bankrörelse. Det borde inte vara något problem. Basset systemen för inlåning, utlåning och betalningar, och för att hålla rätt på kunderna (reskontrasystemen), kan redan idag köpas på marknaden. Det kan man naturligtvis också göra med de drifts- och underhållstjänster som oundvikligen följer med en aktiv bankrörelse.

Sparandeprodukterna skulle Nätverksbanken kunna köpa, precis som många sparandeföretag gör, från de stora, internationella kapitalförvaltarna (som är produktionsföretag med tydlig skalekonomi). Utlåningsprodukterna skulle de mot regressåtaganden av olika slag kunna anskaffa från andra stora produktionsföretag, finansiella aktörer som var specialiserade på bolån, billån, blancokrediter för privatpersoner etc. Eller efter paketering placera direkt på P/K-marknaden. Till och med krediter till SME-sektorn, de krediter som normalt har lägst likviditet och således är svårast att placera på marknaden, skulle antagligen mot viss garanti kunna köpas av specialiserade finansbolag (som också skulle vara produktionsföretag med tydlig skalekonomi genom riskdiversifiering). Och för betalningstjänster slutligen finns som vi varit inne på redan i dag mer eller mindre väl utvecklade marknader där olika system och kortprodukter kan köpas.

Kunderna i Nätverksbanken skulle således vara de oberoende företag som hade direktkontakt med den slutgiltige konsumenten. Det skulle kunna vara fd anställda som drev franchisade kontor för privatmarknaden eller SME-marknaden. Det skulle kunna vara ett företag specialiserat på internetbanking eller ett företag som utnyttjade sortimentsekonomi i meningen att man sålde inte bara banktjänster utan också andra tjänster där det fanns samordnad efterfrågan. Det skulle också kunna vara en mängd soloföretag med fristående finansiella rådgivare.

Det skulle inte behöva arbeta så många personer i Nätverksbanken (i meningen personer med anställningskontrakt). Det skulle finnas en företagsledning med staber och ett antal team med kompetens på det som fordras för att driva ett nätverksföretag. Nyckeltillgångarna skulle sannolikt vara team med systemkunnande och kundteam. Särpräglad för bank skulle dessutom vara team för trading och treasury, kort sagt de team som har ansvaret för handel i pengar och valutor respektive funding och balansräkningens riskhantering.

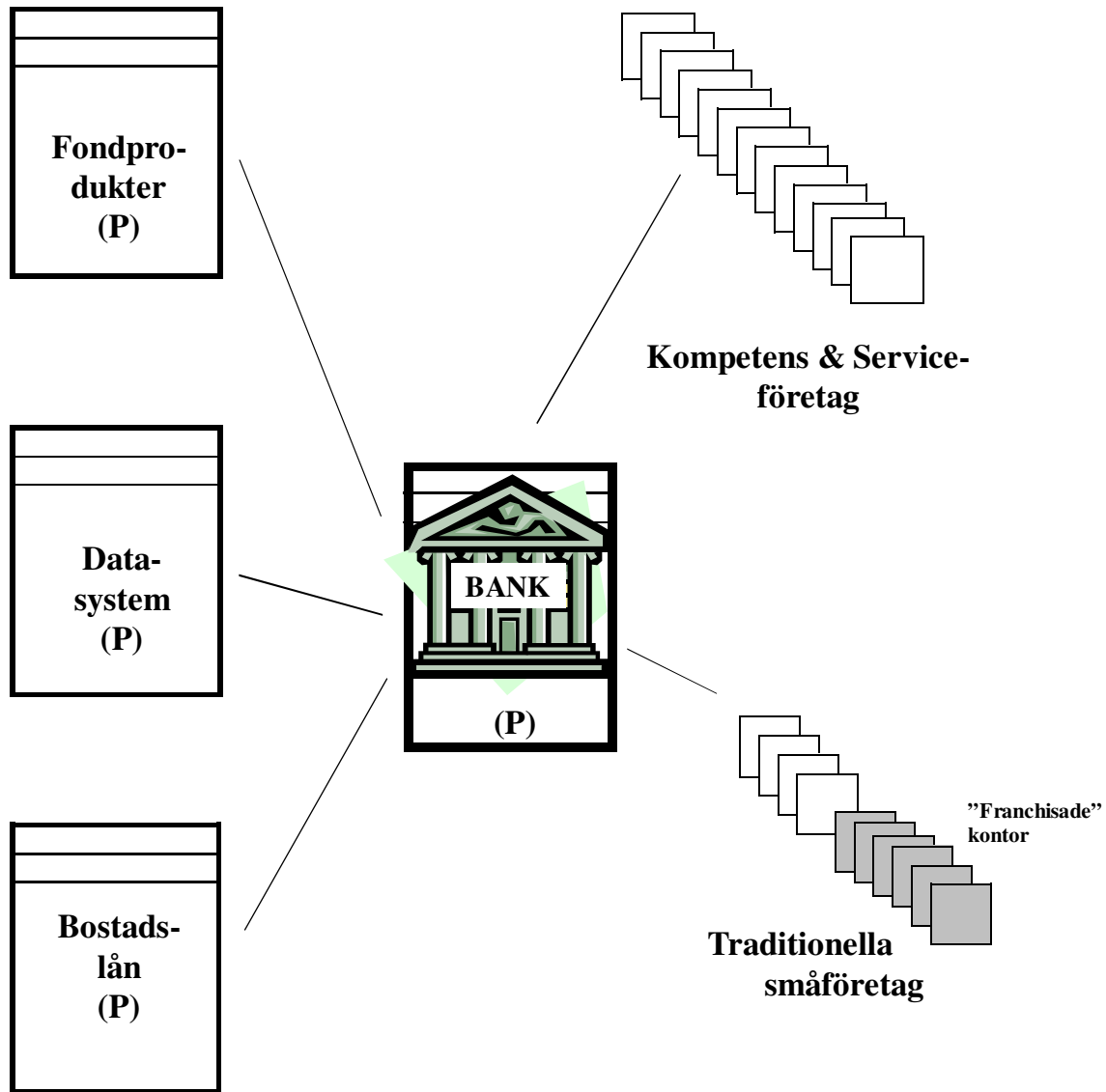
Hur skulle balansräkningen se ut? Ja, den skulle jämfört med dagens banker ha en måttlig omslutning. Det skulle på tillgångssidan, förutom likvida medel och diverse handelslager, finnas ett antal låneportföljer, i första hand sådana krediter som var under arbete och som ännu inte lyfts av. Möjligen skulle banken av ekonomiska skäl dessutom behålla vissa delar av låneportföljen i egen räkning. På skuldsidan skulle, förutom det egna kapitalet (som måste vara betydande i relation till rörelsen eftersom man kan förmoda att det skulle finnas stora åtaganden ”inom linjen”) framförallt finnas inlåningen från allmänheten.

I **figur 9** sammanfattas visionen. I centrum, som ”spindeln i nätet”, finns Nätverksbanken. Man kan också uttrycka det så att den äger det residuala kontraktet för de nyckeltillgångar som styr och kontrollerar nätverket av stora och små företag.

Om vi någonsin kommer att få se ett sådant här företag förverkligas? Möjligen.

Texten är en förkortad version av kapitel 13 i *Det exploderande storföretaget* (SNS, 2004).

# DET NYA FÖRETAGET - EXEMPLET BANK



Figur 9