

## Skapandeföretaget och tillväxtföretaget

Edith Penrose har en klar uppfattning om att vi inte kan, eller åtminstone inte bör, bedöma mycket stora och mycket små företag efter samma måttstock. ”The differences in the administrative structure of the very small and the very large firms are so great that in many ways it is hard to see that the two species are of the same genus...we should consider in what sense they can both be called industrial ‘firms’.” Och hon gör en målande jämförelse. ”We cannot define a caterpillar and then use the same definition for a butterfly”, (Penrose, 1995).

Den iakttagelsen gjorde Edith Penrose för mer än 40 år sedan. Skillnaden mellan stora och små företag har knappast minskat sedan dess. Däremot kan vi skönja en tyngdpunktsförskjutning mellan de två.

Den hittills förhärskande uppfattningen har varit att det stora företaget, och i synnerhet det globalt orienterade storföretaget á la Chandler, är första bärare av framtiden.<sup>1</sup> Långt efter kommer småföretaget, i mångas ögon under lång tid en andra rangens företeelse. Storföretaget var inte bara överlägset effektivt på produktion. Det var också i storföretaget som de verkligt betydelsefulla nyskapande aktiviteterna försiggick, (Lazonick, 1991). Det var där de spännande arbetsuppgifterna och de största möjligheterna för individen fanns. Storföretaget hade, kort sagt, ett överläge. Joseph Schumpeter som tidigt i sin karriär hade betonat det entreprenöriella småföretagets betydelse blev så småningom övertygad om att storföretaget skulle komma att dominera både utveckling och produktion. Det var ett huvudtema i hans *Capitalism, Socialism and Democracy* från 1942. Frågan var om små företag överhuvudtaget hade en plats i ett modernt produktionssystem. Eller som Penrose uttryckte det några år senare: ”The competitive disadvantages of small firms are so serious that economists have apparently felt some special explanation of the continued existence of small firms to be required,” (Penrose, 1995).

Detta har under lång tid varit den dominerande attityden i samhället i så gott som hela västvärlden, inte minst i det storföretagsorienterade Sverige. Det är först under 1980- och 90-talen som den uppfattningen har börjat krackelera. Det lilla företaget, och särskilt det entreprenöriella småföretaget, har fått en roll som i glans och betydelse inte står storföretaget mycket efter. Den tendensen kommer troligtvis att förstärkas ytterligare. Det stora företaget och det lilla kommer ganska säkert i framtiden i människors ögon att vara på ett annat sätt jämställda. Båda behövs för att tillväxten i samhällsekonomin skall bli god. Båda kommer att kunna erbjuda utmanande arbetsuppgifter och god ekonomisk avkastning.

Det följande skall bli ett försök till analys av det lilla företagets, småföretagets, roll i *Det nya företagets* samhälle. Först bara en begreppsprecisering.

Som regel definieras *småföretag* med utgångspunkt från antalet anställda. EU sätter övre gränsen för SME-sektorn vid 250 anställda. För det syfte vi har här kan den gränsen mellan stora företag och små vara acceptabel, i andra sammanhang skulle den vara alltför högt satt.<sup>2</sup> För den fortsatta diskussionen är det också viktigt att skilja mellan ägarmässigt *fristående* småföretag och småföretag ägda av andra företag. Enligt EU gäller att ett småföretag inte får vara ägt av ett annat företag till mer än 25 procent för att kallas oberoende.

---

<sup>1</sup> Detta syftar på att det enligt den amerikanske historikern Alfred Chandler kommer att vara det divisionaliserade, vertikalt integrerade storföretaget som kommer att dominera som organisationsmodell också i framtiden. Ungefär som Schumpeter menar Chandler att, bortsett från vissa tidiga faser i utvecklingskedjan där enskilda innovatörer och små företag kan ha ett berättigande, de stora företagen kommer att svara för en växande del av det samlade förädlingsvärdet och för merparten av den nyskapande verksamheten i marknadssektorn, (se bl a Chandler Jr., 1977).

<sup>2</sup> EU talar om tre typer av småföretag. *Mikroföretag* med 1-9 anställda, *Småföretag* med 10-49 anställda och *Medelstora företag* med 50-249 anställda. EU lägger för de två senare också in en maxgräns för omsättningen respektive balansomslutningen.

Vi skall här använda oss av denna definition och således med småföretag mena små oberoende företag med mindre än 250 anställda.

Manuel Castells har i sin breda, uppmärksammade framställning över nätverkssamhället konstaterat att om industrialismen hade tillväxt i produktionen som en övergripande målsättning så kommer postindustrialismen att vara "...orienterat mot teknisk utveckling...(och) kunskapsackumulering", (Castells, 1999).

Den distinktionen är inte invändningsfri. Men den sätter fingret på en utvecklingslinje i företagen som knappast kan ifrågasättas, den allt starkare betoningen på kunskap, utveckling och nyskapande, en tyngdpunktsförskjutning från marknaden och produktionen till pre-marknadsfasen och innovationen. I ekonomiska termer kan den förskjutningen uttryckas som att en växande andel av företagets förädlingsvärde kommer att härröra från den nyskapande verksamheten. Eller uttryckt i andra termer, det kommer att bli allt svårare att tjäna pengar på att bara producera varor och tjänster (såvida man inte har så långa serier att ingen annan kan producera billigare eller ett lokalt monopol). Det kommer till och med att bli allt svårare att få marknadsmässig avkastning på finansiell verksamhet och på handel med värdepapper och valutor, kort sagt att tjäna pengar på pengar, en av den Chandlerska erans mest framgångsrika affärsidéer. För i framtiden gäller att "...the only – at least the main – producers of wealth are information and knowledge" som Peter Drucker uttrycker det, (Drucker, 1993). Det han egentligen syftar på är värdeskapande genom nyutveckling.

Arbete med utveckling och nyskapande kommer i ökad utsträckning att vara det lilla företagets domän i arbetsdelningen med storföretaget.<sup>3</sup> Inte i den meningen att storföretaget kommer att helt sluta med sin egen utvecklingsverksamhet. Och storföretaget kommer liksom hittills troligtvis att svara för den helt dominerande delen av det riskkapital som satsas på nyutveckling. Storföretaget kommer lika säkert att ha ledningsansvaret för merparten av all utvecklingsverksamhet. Men effektuerandet av denna utveckling kommer inte att ske i storföretagen i den omfattning som har gällt.

Stora företag kommer av allt att döma att i ökad utsträckning genomföra sin utvecklingsverksamhet i samarbete med ägarmässigt fristående, specialiserade utvecklingsbolag och små tillväxtföretag, det gäller i synnerhet det mer radikala nytänkandet. Det innebär att utvecklingsnätverket som ett engångsföretag sätts ihop av ett stort antal personer och företag, en skraddarsydd mix av kompetens från beställarföretaget, kanske från andra storföretag, från universitet och säkert från en mängd SMEs. (För en närmare precisering av begreppet engångsföretag, se *Engångsföretaget eller "Why All Creative Business Will Be Like Show Business"*) Och även om utvecklingen till viss del bedrivs med egna anställda kommer dessa resurser allt oftare att kompletteras med kompetens köpt på

---

<sup>3</sup> Påståendet att utveckling är det lilla företagets domän skulle inte alla hålla med om. En författare som ser det globala megaföretaget som klarande av allt, inklusive erforderligt nyskapande, är William Lazonick. I sin bok *Business Organizations and the Myth of the Market Economy* från 1991 talar han om "collective capitalism" (som jag tolkar som megaföretaget) som den yttersta, mest effektiva organisationsformen på marknaden. Dessa megaföretag är inte bara ekonomiskt bäst på produktion och distribution utan också på att få fram innovationer. Han skriver: "Organizational capability permits the enterprise to plan and coordinate the development of these innovative skills, integrating them into an enterprise-specific collective force. As far as the innovation process is concerned, therefore, organizational capability permit the planned coordination of the horizontal and vertical division of labor required to generate an innovation."

Uppenbarligen menar Lazonick att utvecklingen går mot att stora företag kan ordna "arbetsdelningen" inom egna väggar, dvs. ha alla de specialister som krävs för en framgångsrik innovationsverksamhet. Det tycks som om han bortser från den snabba utvecklingen mot nätverk, också vad gäller storföretagens egna utvecklingsverksamhet. Symptomatiskt nog har han senare tagit tillbaka en del av sin tro på det självtillräckliga megaföretaget. Begreppet "collective capitalism" innefattar numera också de nätverk som företaget använder sig av, (se fotnot i: Langlois, R. N., 1997, "Personal Capitalism as Charismatic Authority", working paper (<http://www.lib.uconn.edu/Economics>) s 16).

marknaden från en kader av mer eller mindre specialiserade, måttligt stora kunskapsföretag. Forskningsbolagen inom bioteknik och läkemedel är konkreta exempel.

I det här perspektivet finns också kopplingen till nyskapande i små företag. Den genuint innovativa fasen i ett litet företag är ingenting annat än ett engångsföretag, låt vara att innovatörens framtidsdrömmar ser annorlunda ut. Med det synsättet blir det också lättare att förstå en del av de strukturella fenomen som kännetecknar vissa högteknologiska branscher, inte minst telekom. De stora aktörerna köper, till vad som kan tyckas vara obefogat höga priser, upp små företag med intressanta produktinnovationer eller ett nytt marknadskoncept. Microsofts köp av svenska SendIT våren 1999, priset var 1,2 miljarder kronor, kan vara ett exempel.<sup>4</sup> Det gör de för att utan tidsfördröjning komma åt en unik kompetens. En egen utveckling hade varit alternativet. Men det kanske inte ens hade varit ett alternativ om innovationen ligger tillräckligt långt vid sidan av företagets huvudfåra i teknologi, kompetens och kultur.

Den empiriska forskningen visar i själva verket att stora, marknadsdominerande företag, och särskilt stora företag i branscher där en helt ny, radikalt annorlunda teknologi – ofta enklare, billigare, smartare – tar över marknaden, egentligen bara har två handlingsalternativ. Antingen *måste* man bedriva den egna utvecklingsverksamheten i en avskild, mindre organisation för att överleva, åtminstone för att behålla en dominerande position på marknaden. Eller också förvärvar man ett (eller flera) mindre bolag med fokus på en intressant ”disruptive technology” för marknaden och låter det företaget i egen takt och med egen management bygga upp sin marknad, (Christensen, 1997). Att IBM lyckades etablera sig på PC-marknaden tillskrivs att man etablerade en helt ny organisation med egen regelbok (t ex vad gäller friheten att köpa komponenter på marknaden) och fri från inblandning från den stordatordominerade kulturen i moderbolaget.<sup>5</sup> Vissa företag, bl a Johnson & Johnson, köper konsekvent upp små ”disruptive technology”-företag, alltså företag med djärva teknologier och marknadskoncept, och låter dem utvecklas utan inblandning från moderbolaget. Strategin, eller snarare förhoppningen, är att i den portföljen av småföretag döljs framtida marknadsvinnare.<sup>6</sup>

Det förefaller inte vara ogrundat om vi antar att utvecklingen mot en allt större betydelse för ”disruptive technologies” kommer att tvinga fram alltmer av disintegration av stora, marknadsdominerande företag.

Det vi kan skönja när det gäller utveckling är en SME-sektor med två kategorier företag. Den första kategorin är företag som producerar och säljer ”nyskapande”, vi skall kalla dem *skapandeföretag*. Vill man uttrycka sig mera precist kan man säga att dessa företag inom en viss nisch producerar ”utveckling”, i vissa fall avancerad forskning. Det innebär att slutprodukten är partiellt utvecklade produkter som kan säljas till andra, större företag. Den andra kategorin är *tillväxtföretag*.

## ***Skapandeföretag***

---

<sup>4</sup> Microsoft betalade 1,2 miljarder kronor för SendIT i maj 1999. Sommaren 2002 las företaget ner med motiveringen att ”vi helt enkelt inte behöver tekniken” som en talsesman för Microsoft uttryckte saken. Källa: *Dagens Industri*, 3 juni 2002.

<sup>5</sup> Clayton M. Christensen konstaterar i sin uppmärksammade bok *The Innovator's Dilemma* att IBM misslyckades att etablera sig framgångsrikt på minidatormarknaden, alltså i den teknologi som kom efter ”mainframes”, men lyckades däremot i nästa steg, med sin PC-satsning. ”[It] stands in stark contrast to the failure of the other leading mainframe and minicomputer makers...How did IBM do it? It created an autonomous organization in Florida, far away from its New York state headquarters, that was free to procure components from any source, to sell through its own channels, and to forge a cost structure appropriate to the technological and competitive requirements of the personal computer market.” Se Christensen, 1997, s 110.

<sup>6</sup> Ibid, s 141.

Att det bildas skapandeföretag styrs både av ”vilja-ut”- och ”trycka-ut”-krafter (läs mer om dessa två begrepp i *Varför gör storföretagen mindre och mindre själva?*). Det är symptomatiskt att ett av de skäl som nämns för att de små forskningsbolagen inom läkemedelsbranschen har fått en så stark ställning är att de har lätt att erbjuda sina medarbetare delägande och ekonomiskt attraktiva optionsprogram. Och dessutom erbjuder de sina anställda ”...stor frihet, bra utrustning och korta beslutsvägar. Som forskare får de helt enkelt dubbelt så mycket gjort. Det gör oss attraktiva.” (VD Medivir).

Nyckeltillgångarna i dessa företag är givetvis en viss specifik kompetens. Det kan i ett forskningsbolag vara ett team av akademiker och andra specialister på ett visst område. Det kan i ett mediaföretag som naturfilmproducenten Scandinature (Norling, 1997), vara en liten grupp fast anställda som har förmåga att kreera och administrera fram en ständig ström av nyskapade, och kanske nyskapande, produkter för en kräsen, ofta internationell marknad.

Utöver kompetens har ett skapandeföretag också ett antal andra nyckeltillgångar. En nyckeltillgång, ofrånkomlig för att lyckas, är ett eller flera samarbetsavtal med en uppdragsgivare. Det förekommer visserligen att skapandeföretag driver utvecklingsprojekt på spekulation. Men det är undantag. Regeln för exempelvis ett forskningsbolag är, som vi har beskrivit, att det finns ett utvecklingsavtal med ett stort läkemedelsföretag. Och finns det inte ett sådant avtal görs stora ansträngningar att kunna åstadkomma det. Att läsa i affärspressen, som vi då och då gör, att ett visst forskningsbolag försöker hitta en partner för det fortsatta arbetet med ett visst preparat är inte förvånande. Det är i princip samma process som när tillväxtföretag försöker hitta finansiering på riskkapitalmarknaden.

Riskkapitalet är för övrigt den näst viktigaste nyckeltillgången på marknaden för ett skapandeföretag. Eller i varje fall en finansiär som garanterar att kostnaderna täcks fram till dess att projektet är utvecklat så långt att det kan tas om hand av en marknadsaktör i branschen.

Är oberoende skapandeföretag en företeelse som vi kommer att få se leva vidare? Kan man ekonomiskt framgångsrikt och uthålligt producera nyutveckling och nyskapande i specialiserade företag, alltså i företag som inte äger och driver verksamheter längre ner i förädlingskedjan? Svaret är inte självklart.

Å ena sidan finns det argument som talar för att dessa företag kan vara ett uttryck för trögheter eller imperfektioner på marknaden. Det är exempelvis tänkbart att riskkapitalmarknaden, ungefär som på IT-området, missbedömde graden av risk i skapandeföretagen och alltför generöst finansierade dessa företag, särskilt under 1990-talets andra hälft. Det har också sagts att det faktum att vi har fått en snabb tillväxt av forskningsbolag på läkemedelsområdet mera har att göra med att de stora läkemedelsföretagen låg efter i utvecklingen på vissa områden, inte minst inom bioteknik, än med effektivitets- och risköverbäganden. Det finns även en tendens att vissa forskningsbolag försöker närma sig marknaden i meningen att man engagerar sig också i senare förädlingsled, i sista hand producerar egenutvecklade produkter för marknaden.<sup>7</sup> Det skulle kunna ses som ett handfast uttryck för att ett oberoende forskningsbolag inte är ekonomiskt livskraftigt.

Å andra sidan finns disintegrationskrafterna hos de stora företagen. Att ett team av specialister bryter sig loss från en större organisation för att exempelvis starta eget är möjligt att förklara som ett ekonomiskt rationellt beteende. Till det kommer ”trycka ut”-krafter. Riskdelning är en sådan kraft. En säker kompetensförsörjning är en annan.

---

<sup>7</sup> Mark Levin, grundare och VD för amerikanska Millenium Pharmaceuticals, tycks i en intervju i *Harvard Business Review* mena att forskningsbolag och andra specialiserade ”up stream”-företag inom läkemedelsområdet inte har framtiden för sig. ”I’m not saying that you can’t make a good steady business by being a nicheplayer...But no company will ever create any serious longterm value in our industry by staying in just one or two stages of the value chain.” (*Harvard Business Review*, June 2001, s 109 ff.)

Företagen måste anpassa sig till att utveckling i alla former har sina särskilda krav och karaktäristika vad gäller organisation, management, ersättningsmodeller och företagskultur, krav som av allt att döma blir allt svårare att tillgodose inom ramen för en stor produktionsorienterad organisation. Det gäller i synnerhet det mer djupgående och nyskapande utvecklingsarbetet, det som Christensen kallar utveckling av ”disruptive technologies”. Eller det som på mjukvaruområdet skulle kunna exemplifieras med ”independent”-filmskapande á la Hollywood.

Den mest grundläggande förutsättningen, ja själva basen för att det överhuvudtaget existerar skapandeföretag, är, som vi just antytt, att det finns ett eller flera företag (eller en institution, t ex en myndighet) som är stort nog att kommersiellt eller på annat sätt ta hand om och betala för det som skapats. Och ett sådant företag måste tycka att det finns ekonomiska skäl att köpa en del av sin utveckling på marknaden.

Därtill måste det i de allra flesta fall finnas en riskkapitalmarknad som är tillräckligt stor och tillräckligt kompetent för att vilja medverka i finansieringen. Kraven på specialiserad kompetens i riskkapitalbolagen är stora av det enkla skälet att utan detta kunnande blir risken för stor för. Det är detsamma som att säga att utan en specialiserad riskkapitalmarknad kommer vi sannolikt inte att få se några fristående skapandebolag, i varje fall inte alls i den omfattning som en väl fungerande riskkapitalmarknad, allt annat lika, kan medverka till.

## Tillväxtföretag

Den andra kategorin av småföretag med en tonvikt på utveckling är de små, ägarmässigt fristående *tillväxtföretagen*. Det är företag med en egen produkt eller ett eget tjänstekoncept som vill eller av ekonomiska skäl är tvingade att växa i meningen att öka volymen av sålda produkter eller tjänster. På ett tidigt stadium i sin utveckling, i pre-marknadsfasen, är dessa företag genuint nyskapande i någon mening. Många av tillväxtföretagen är grundade på en teknisk innovation. Det är för övrigt i kategorin små teknologibaserade tillväxtföretag som de stora företagen kan finna – och i nästa steg köpa upp – kompletterande teknologier eller produkter. Andra utvecklar och exploaterar tjänstekoncept, också inom traditionella områden som vård, hälsa och omsorg.

Den här definitionen av tillväxtföretag syftar till att innefatta inte bara faktiskt snabbväxande företag (som de som finns på *Svenska Dagbladets* årliga sammanställningar av svenska tillväxtföretag<sup>8</sup>) utan också potentiellt snabbväxande företag och samtidigt exkludera traditionella, långsamväxande småföretag. En avgörande faktor är då att tillväxtföretaget *vill* växa. Den empiriska forskningen visar entydigt att flertalet småföretag inte önskar växa utöver en nivå som i ett överskådligt tidsperspektiv medger ekonomisk överlevnad. Dessa företag är således inte tillväxtföretag enligt definitionen.

Forskningen visar för övrigt också att det finns ett positivt samband mellan genuint entreprenörskap och viljan att växa. En person som är entreprenör och som lyckas har som ett av sina tydliga karaktärsdrag viljan att verksamheten skall expandera.<sup>9</sup> Det finns med andra ord en koppling mellan mängden tillväxtföretag och mängden entreprenörer i ett samhälle.

---

<sup>8</sup> Tillväxtföretagen enligt dessa sammanställningar (grundade på material från Ahrens Consultants) rangordnas efter genomsnittlig omsättningsökning under t ex de senaste fem åren. Enligt 2003 års lista hade ett av de företag som toppade listan (tredjeplacerade läkemedelsföretaget Q-Med med 369 anställda och 517 miljoner kronor i omsättning år 2002) en genomsnittlig årlig omsättningsstillväxt under den senaste femårsperioden på 76 procent. Det företag som låg på plats 50e från toppen hade under de senaste fem åren växt med genomsnittligt 52 procent per år. Så gott som alla företag på listan visade god lönsamhet. Samtliga företag hade fler än 50 anställda men bara ett företag av fyra var storföretag i meningen hade fler än 250 anställda. Källa: Ahrens Consultants.

<sup>9</sup> Entreprenören har tre väsentliga drivkrafter skrev Joseph Schumpeter 1934: ”(1) the dream and the will to found a private kingdom; (2) the will to conquer; (3) the joy of creating.” Åtminstone de två första handlar indirekt om tillväxt. Den moderna empiriska forskningen kring den *framgångsrike* entreprenörens egenskaper understryker denna vilja att växa, på den punkten finns en skillnad gentemot arketyper för en traditionell

Nyckeltillgångarna i ett tillväxtföretag är definitionsmässigt idéplattformen, en teknologi eller ett koncept, och de team eller enskilda personer som förstår, underhåller och vidareutvecklar idéplattformen. Det kan konkret vara en patentskyddad substans i ett bioteknikföretag och de team i företaget som arbetar med substansen och dess vidareutveckling. Eller ett affärskoncept i detaljistledet som under ett antal år har bevisat sin kommersiella potential så att det nu kan mångfaldigas i egen regi eller genom franchising.

Nyckeltillgången som tillväxtföretaget ofta saknar men normalt *måste* ha tillgång till är riskkapital. Det gäller i synnerhet för de företag som bedriver utveckling av ny teknologi. Även en till synes enkel hårdvaruprodukt är mycket kostsam att ta fram till ett sådant skick att den kan säljas på marknaden till ett företagsekonomiskt försvarbart pris. Det är mera regel än undantag att utveckling i denna mening kostar flera tiotals miljoner kronor och sträcker sig över många år, dessutom i en pre-marknadsfas där inga intäkter per definition ännu skapats. Utan att det erforderliga riskkapitalet kan dras in från marknaden kommer produkten med all säkerhet inte att färdigutvecklas. Tillväxtföretagen är på så sätt än mera beroende av tillgången till riskkapital än skapandeföretagen. De senare har trots allt i normalfallet en eller flera uppdragsgivare som direkt eller indirekt kan medverka i finansieringen.

Nyckeltillgångarna i ett skapandeföretag och ett tillväxtföretag är ändå i princip desamma – idéplattformen och de specialiserade teamen i företaget respektive de kontrakt (eller utsikterna till kontrakt) som gör att det riskkapital som behövs kommer fram. Det finns emellertid en grundläggande skillnad. Tillväxtföretaget vill få ut sin produkt på marknaden för att med full kontroll över det residuala kontraktet exploatera dess potential. Så är det inte för skapandeföretaget. Det utvecklar i det ideala fallet sin produkt fram till ett stadium där äganderätten överförs till en annan, större organisation som i sin tur tar ansvaret för hur produkten förs ut på marknaden eller på annat sätt tas om hand. Det förklarar också varför en nyckeltillgång för skapandeföretaget är hur de kontraktsmässiga relationerna till dessa mottagarparter ser ut.

Det finns av allt att döma en nära koppling mellan antalet skapande- och tillväxtföretag i ett samhälle och makroekonomisk tillväxt. Denna insikt om skapande- och tillväxtföretagens samhällsekonomiska betydelse blir politiska utmaningar. Hur skall ett samhälle kunna försäkra sig om att den här delen av SME-sektorn är vital och snabbt tillväxande? (Detta är frågor som jag skriver utförligt om i *Det nya företagens samhälle* (SNS, 2004), kapitel 9-11, s 190 ff.)

Texten är en något reviderad version av kapitel 9 i *Det exploderande storföretaget* (SNS, 2004), sid 183 ff.

---

småföretagare, se bl a Delmar, F., 1996, *Entrepreneurial Behavior and Business Performance*, EFI, avhandl., Stockholm, s 63.