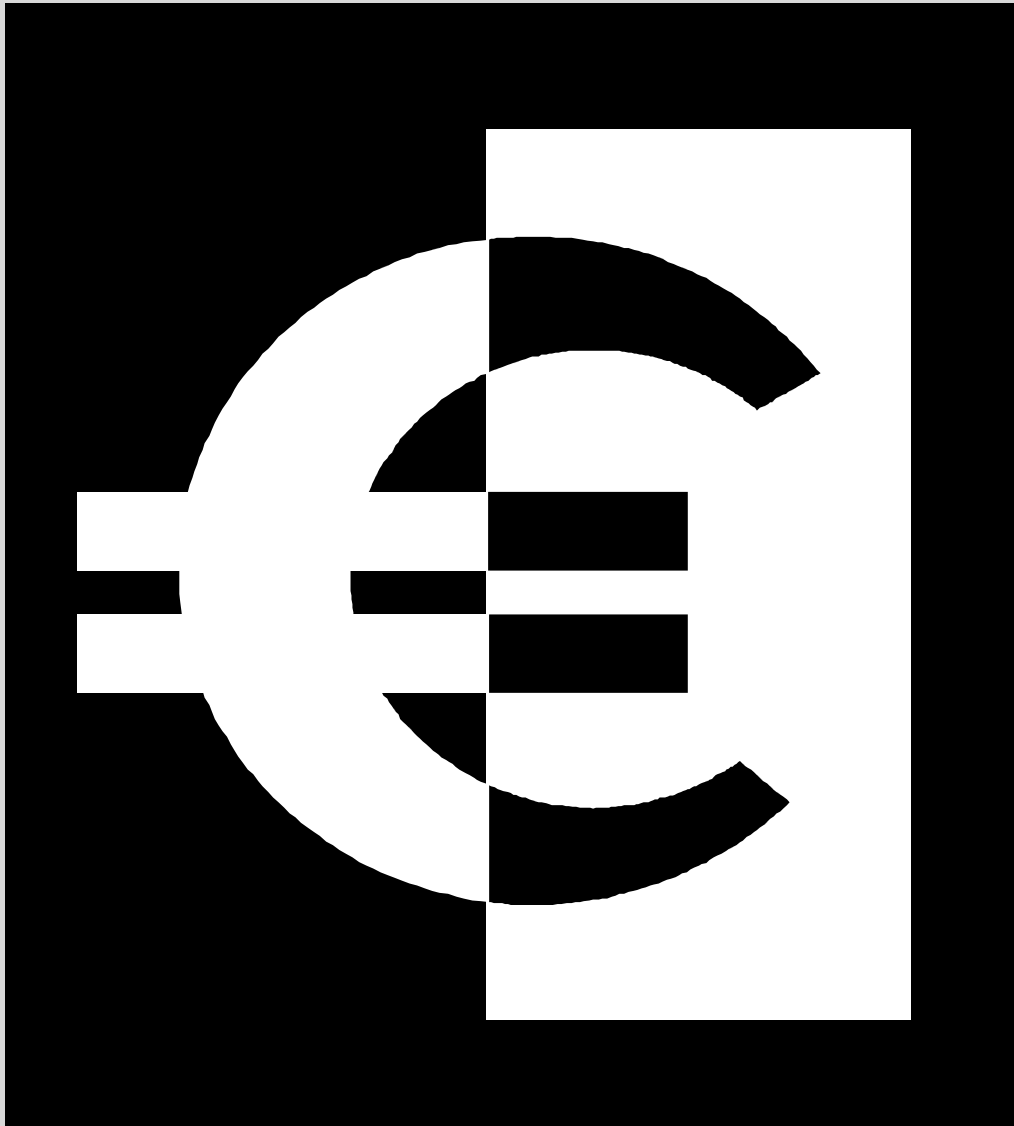


Karl-Henrik Pettersson



**Ett sätt att se på
företaget**

Ett sätt att se på företaget

Karl-Henrik Pettersson

©Karl-Henrik Pettersson, 2009

Ett sätt att se på företaget

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

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

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

Människan själv är ett ännu tydligare exempel. Hon ställer i en slags leasing- eller hyrprocess sin produktionsförmåga till arbetsmarknadens förfogande. En människa överläter med andra ord genom ett anställnings- eller uppdragskontrakt sin arbetskraft, sin ”avkastning”, till t ex ett företag. För företaget som behöver arbetskraft finns numera ingen annan framkomlig väg. Tidigare i historien fanns genom slaveriet möjligheten att bokstavligt talat äga också arbetskraften. Men slaveriet är sedan mycket lång tid borta. Av det

följer att människan inte är en tillgång i strikt mening, hon uppfyller inte det tredje kriteriet, hon kan inte ägas i meningen säljas, ges bort, bytas, ärvas etc.

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

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

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

Med en tillgång förknippas också en viss *risk*. Med avkastning menas normalt det förväntade ekonomiska resultatet som tillgången ger under en viss period. Avkastningen kan vara en funktion av vad en maskin eller anställd beräknas producera eller vad en portfölj av aktier förväntas ge i utdelning och värdehöjning under den tid man gör planer för.¹

¹ Edith Penrose gör i *The Theory of The Growth of The Firm* en tankeväckande distinktion mellan ”resources” och ”services”, man kan säga att det är de två byggstenarna i hennes modell. “Resources [is] defined...to include the physical things a firm buys, leases, or produces for its own use, and the people hired on terms that make them effectively part of the firm. Services on the other hand, are the contributions these resources can make to the productive operations of the firm. A resource, then, can be viewed as a bundle of possible services”, (Penrose, 1995, s 67).

Att begreppet ”resources” är liktydigt med ”tillgång” framgår bl a av följande formulering: “It is *resources* that, with few exceptions, must be acquired in order to obtain services”. (s 67). Hon skriver också “A firm is basically a collection of resources”, (s 77).

Jag menar att Penrose sannolikt också skulle sätta likhetstecken mellan ”services” och ”avkastning”. ”Services” blir vad man (=företagsledningen) gör det till. Det finns flera tänkbara ”services” som varje ”resource” kan åstadkomma menar Penrose. Men det gäller också för tillgångar i vår mening, särskilt för humankapitalet, både enskilda medarbetare och team. Men också för realkapitalet. En fastighet kan ha varierande avkastning beroende på hur väl skött den är, dess geografiska läge etc.

Med risk menas de förväntade fluktuationerna i avkastningen. Ett vanligt statistiskt mått på risken när det gäller finansiella tillgångar är avkastningens standardavvikelse eller varians.

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

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

Om olika tillgångar kombineras på ett övertänkt sätt, oftast i det vi kallar företag, kan produktionen och värdet öka enormt. Begreppet kapital förknippas idag ofta med större sjök av tillgångar, med ”portföljer” av tillgångar.²

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

Att se på företaget som en portfölj av tillgångar

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

² Ordet *kapital* i sin ekonomiska mening har enligt vissa tolkningar sitt ursprung i latinets ord för (djur)huvud. Ett boskapsdjur var i historisk tid något av de mest värdefulla människan kunde äga (om vi bortser från slavar). Det representerade ett värde i sig och det producerade något, t ex mjölk. Ägde en person många ”djurhuvuden”, ett stort kapital, var han rik. Kapitalet som begrepp stod för ”huvudstolen”, alltså för själva tillgången (stocken av djur) skild från avkastningen (t ex mängden mjölk som producerades). Efterhand har ordet kapital fått en kompletterande innebörd. Eller om man vill uttrycka sig så – det finns både en kvantitativ och kvalitativ innebörd. Ordet är inte bara ett uttryck för den fysiska delen av en tillgång och dess förmåga att producera utan också för vad den ensam, och i olika kombinationer, kan utvecklas till. Det senare är särskilt väsentligt.

Är tillgångar och kapital samma sak? Är med andra ord kapital något avgränsbart som kan ägas och handlas med, som är värdefullt och som producerar något?

Ja, tillgångar är kapital. Men kapital som vi skall använda ordet här är ett vidare begrepp. Det kan uppfylla alla fyra kriterierna men behöver inte göra det. Människan är inte en tillgång har vi konstaterat eftersom hon inte kan ägas i meningen säljas, bytas, ärvas etc. Men för den som genom t ex ett anställningskontrakt disponerar hennes kompetens, erfarenhet och nätverk representerar hon ett kapital. I kunskapsområdet är människan i själva verket det viktigaste kapitalet vi har. Det finns andra former av kapital som inte är en tillgång. Det sociala kapitalet är inte en tillgång eftersom det varken kan ägas eller är avgränsbart.

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

Sett med företagsledarögon är detta självklarheter. Företagsledare noterar vid varje tidpunkt – mer eller mindre medvetet – vissa tillgångar i företaget som säljbara och vissa tillgångar på marknaden som köpbara. I vissa verksamheter blir ”dealmaking” i denna mening en del av den löpande affärsverksamheten. ”To manage their assets aggressively”, som det uttrycks i en McKinsey-studie, är i själva verket av allt att döma en nödvändighet för ekonomisk framgång i vissa branscher.³

Eller uttryckt i mera allmänna termer. Det går att se på företaget som en vid varje tidpunkt unik portfölj av tillgångar.⁴

Syftet här är att presentera en modell av företaget där det basala antagandet är precis detta – att företaget kan beskrivas som en portfölj av tillgångar. Det kan vara fysiska, finansiella eller immateriella tillgångar. Ägaren till portföljen kan sälja den, ge bort den,

³ Frick, K. A. & Torres, A., 2001, ”Learning from high-tech deals”, *McKinsey Quarterly*, Number 1, 2001.

⁴ Att betrakta företaget som en portfölj av tillgångar sammanfaller med den s k *Property Right-skolans* synsätt, (se bl a Grossman & Hart, 1986 och Hart & Moore, 1990). Oliver Hart uttrycker det på följande sätt: ”In the language of the property rights approach ’firm’ is shorthand for a collection of assets.” Med det menas då alla tillgångar som ett företag kan göra rättsliga anspråk på. Av den anledningen är Hart angelägen att påpeka att människorna i företaget *inte* är att betrakta som tillgångar. Det finns inte slaveri. Se Hart, 1989. Se också tidigare diskussion.

Det finns även en släktskap mellan den modell som vi här skall skissera och hur den s k *Resource-Based Theory* (för en översikt se bl a Barney, 2001) betraktar företaget. Också ”resource-based-theory” menar att företaget består av tillgångar (man använder, som Edith Penrose, ordet ”resurser” i stället för tillgångar). Mera precis menar man att varje företag i sin innersta, mest värdefulla, kärna består av en uppsättning unika resurser. Dessa resurser är ”long lasting”, det vill säga finns kvar i företaget över tiden inbäddade i rutiner, företagskultur, varumärke och andra immateriella tillgångar. Heterogeniteten i resurserna är enligt ”resource-based-theory” själva grunden för konkurrensförmågan, den förklarar varför ett företag klarar sig bra och ett annat mindre bra. Dessa strategiska tillgångar finns, menar man, oftast inte att köpa på marknaden.

Det är detsamma som att säga att just dessa tillgångar indirekt bestämmer gränsen mellan företaget och marknaden. Det finns med andra ord en släktskap mellan Coases och Williamsons transaktionskostnadsteori, TCE, och ”resource-based-theory” i meningen att båda hjälper oss att förstå varför företag existerar. Eller som det uttrycks av Joseph Mahoney: ”Isolating mechanisms that explain sustainable firm rents (in resource-based-theory) are sufficient market frictions to explain the existence of the firm (in transaction cost theory)”, (Se Mahoney, J. T., 2001, ”A resource-based theory of sustainable rents”, *Journal of Management*, 27, s 656). Med andra ord, att ett företag har unika tillgångar, så unika att de svårigen kan köpas på en marknad, förklarar (i ”resource-based-theory”) varför företaget kan tjäna pengar i konkurrens med andra företag. Men samma svårigheter att köpa på marknaden det konkurrensförmågan kräver förklarar också (i TCE-modellen) varför företaget finns. ”Resource-based-theory” är en modell som förklarar uppkomsten av ett överskott (”rent”) medan TCE mera direkt är en teori som förklarar varför företag finns.

För en djupare beskrivning av ”resource-based-theory” och andra synsätt på företaget se bl a Conner, K. R., 1991, ”A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?”, *Journal of Management*, 17 (1), s 121 ff.

byta den mot någon annan tillgång etc. Och det kan han göra med hela företaget eller med enskilda tillgångar i portföljen. Ägaren är också den som ensam har rätten att teckna alla de kontrakt som de facto *är* företaget.⁵

Företagets tillgångar

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

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

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

⁵ Tre typer av kontrakt styr företagets relationer med omvärlden och dess intressenter. Det första är *marknadskontraktet*. Det reglerar relationerna med andra företag på marknaden. Marknadskontraktet behöver inte vara ett skrivet kontrakt, i själva verket är de flesta marknadsrelationer informella. Det gäller i synnerhet på konsumentmarknaderna.

Det andra är *anställningskontraktet*. Det är en särskild form av långtidskontrakt, det har vi redan diskuterat. Den anställde har i de flesta fall lovat att tillsvidare ställa upp med sin tid och kompetens. Det ligger underförstått att avsikten med "tillsvidare" är att den anställde skall stanna en längre tid i företaget. För det mesta tjänar båda parter på det. Arbetsuppgifterna är sällan noga preciserade i anställningskontraktet. Företaget kan ändra arbetets inriktning inom vida ramar. Företaget å sin sida har lovat att för denna resursinsats och det öppna mandatet betala en viss ersättning, t ex en specificerad månadslön.

Ett annat särdrag hos anställningskontraktet är att rätten till uppsägning är asymmetrisk. Den anställde kan när som helst säga upp sig och, efter viss på förhand överenskommen tid, sluta sin anställning. Företagets handlingsfrihet att säga upp är idag väsentligt mer inskränkt, det gäller i synnerhet uppsägning av personliga skäl.

Företaget har ytterligare en typ av relation och därmed kontrakt – med stat, kommun och rättsväsende, låt oss kalla det *samhällskontraktet*. Samhällskontraktet bortser vi från i den fortsatta diskussionen.

resurs, i de flesta fall i praktiken lika hårt bunden till företaget som aktiekapitalet. Vi skall kalla dessa tillgångar för det immateriella företagskapitalet.

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

Balansräkningens tillgångar kan vi lämna utan vidare kommentarer eftersom det är väl känt vad som avses och hur dessa tillgångar värderas. Däremot måste teamkapitalet och det immateriella företagskapitalet preciseras som begrepp. Låt oss börja med teamkapitalet.

Teamkapitalet

Teamkapitalet är de immateriella tillgångar ett företag har i form av organiserade enheter med var och en, en särskild målsättning i företaget.⁶ Ett teamkapital kan vara en butik eller ett försäljningskontor, en tillverkningsenhet eller ett internt tryckeri. Men det kan också vara ett projekt eller den uppsättning människor som har ansvaret för en process. Väl fungerande processteam har exempelvis blivit viktigare för företagen i takt med att utvecklingen produktmässigt går allt snabbare, (Hammer & Champy, 1994).

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

En enhet teamkapital består av ett antal anställningskontrakt, ett antal marknadskontrakt samt de immateriella tillgångar som är varken anställnings- eller marknadskontrakt. Man kan säga att det är den mjukvara som är gemensam för teamet. Det kan vara en affärs- eller aktivitetsplan, det man i teamet enat sig om skall vara målet för en viss verksamhetsperiod.

⁶ Praktiskt är det sällan svårt att se gränserna mellan olika team. De är givna av den organisatoriska struktur som företaget har. Att förklara det med en teori kan vara mera komplicerat. Man kan fråga sig varför ett företag delar upp sig i organisatoriska enheter och varför gränserna dras på ett visst sätt. Herbert Simon säger att alla komplexa system, och företaget är ett komplext system, *alltid* är uppdelade i delsystem var och ett med en särskild uppgift inom ramen för det totala systemet. Tror vi inte att det är så har vi inte tittat tillräckligt noggrant skriver Simon. Uppdelningen i delar behöver inte vara följden av ett medvetet val av t ex en företagsledning. Generellt kan uppdelningen i delsystem vara resultatet av slumpen eller, kanske mera sannolikt, en selekteringsprocess. Aktiviteten *inom* ett delsystem är hög, särskilt i vissa lägre system i hierarkin, samtidigt som enheten söker minimera antalet "transaktioner" med övriga delsystem. Herbert Simon gör ytterligare ett intressant påpekande. "Hierarchic systems are often decomposable (ung. "uppdelbara i sina beståndsdelar"/min anmärkning)...most things are only weakly connected with most other things." Se Simon, H., 1962, "The Architecture of Complexity", *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106 (6), December, ingår i: Williamson, O. E. (ed.), 1990, *Industrial Organization*, Elgar Reference Collection, Aldershot, s 133.

Men det kan också vara teamets anseende på marknaden, personkontakter, det interna samarbetsklimatet etc. Det senare är sannolikt det verkligt värdefulla.

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

Vi väljer här att *inte* låta dessa tillgångar och skulder vara en del av teamkapitalet, de finns i stället i företagets balansräkning. Teamkapitalet består i vår modell uteslutande av de immateriella tillgångar som är knutna till människorna i teamet, till dess marknadsrelationer och till sådant som är gemensamt för teamet.⁷

Det finns olika slags team vad gäller organisationssättet. Det vanligaste i det gamla, vertikalt integrerade företaget var avdelningen eller enheten med en chef och ett antal medarbetare. Det är det mest allmänna sättet att organisera arbetet på även i dagens företag. Men numera finns också en del andra modeller. Det kan vara teamet med delat chefskap. Det kan vara det chefslösa teamet som arbetar med ett mycket öppet mandat, oftast i syfte att skapa något nytt. Det kan vara ett projektteam.⁸

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

Management-team leder hela företaget eller delar av företaget;

⁷ Att inte hänföra till exempel det fysiska kapital, låt oss säga datautrustning, som kan förknippas med en viss enhet till teamkapitalet är inget principiellt grundat ställningstagande. Snarare praktiskt i den meningen att vi då enkelt kan göra boskillnad mellan de tillgångar som finns i balansräkningen och de som ligger vid sidan av, det vill säga teamkapitalet och det immateriella företagskapitalet.

⁸ Peter Drucker talar i allegoriska termer om att det finns tre typer av team. ”The first kind of team is exemplified by the baseball or cricket team...all players play on the team but they do not play as a team...It is by no means accidental that both in baseball and in cricket there are statistics on every player going back for decades...The second type of team is the soccer team...the symphony orchestra...This team requires a conductor or a coach...Finally, there is the doubles tennis team – the team also of the jazz combo...A well-calibrated team of this kind is the strongest team of all.” Se Drucker, P., 1993, *Post-Capitalistic Society*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, s 78-79.

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

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

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

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

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

Olika team har olika stor betydelse för värdeskapandet. Det varierar från företag till företag men i normalfallet kan varje företagsledning ganska lätt precisera vilka team som ger högst avkastning och vilka som är mest avgörande för företagets långsiktiga konkurrenskraft. Det omvända, att ringa in de team som inte är lika avgörande för framgången, är också oftast möjligt. I själva verket är denna fortgående urvalsprocess kanske företagsledningens viktigaste uppgift.⁹

⁹ Edith Penrose för ett längre och tankeväckande resonemang kring hur viktigt det är för ett företag att kunna sälja av (och för den delen köpa till) en del av företaget. Det kan vara bra för den kortsiktiga lönsamheten, för att klara sig ur felsatsningar och av andra skäl. Och det är viktigt att förstå, menar hon, att dessa ”team” (ett begrepp som Penrose inte använder, hon talar i stället om ”business”) är något annat än individuella tillgångar. ”The fact that it is possible, and indeed easy, for a firm to sell part of its own organization makes a considerable difference for the behavior of firms in the process of growth...The difference between selling individual assets and selling a ‘business’ is important, for, as is well known, the whole is in most cases, though not always, worth more than the sum of its parts”, (Penrose, 1995, s 174).

Det immateriella företagskapitalet

Med varje sådant team är således förknippat en viss uppsättning immateriellt kapital. Integrerat till företagsnivå blir det en del, ibland merparten, av företags immateriella kapital – men aldrig *hela* det immateriella kapitalet. Sannolikt inte heller det värdefullaste. Det finns också ett immateriellt kapital som är mer eller mindre odelbart, som avser hela företaget. Vi skall kalla det för *det immateriella företagskapitalet*. Det kan exempelvis vara företags varumärke eller företagskultur. Tillsammans med ett antal andra nyckelfaktorer, kanske managementteamet som vårdare av en affärsidé och ett utvecklingsteam som kompetenshållare på ett centralt område, kanske vissa långsiktiga leverantörskontrakt, utgör dessa immateriella tillgångar företags kärna. Det sammanfaller i allt väsentligt med det som i managementlitteraturen kallas ”core competence”.¹⁰

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

Den första kan vi kalla *idéplattformen*. Det kan vara ett affärskoncept, allt från enklast möjliga som kvartersbutikens affärsidé till ett nyskapande sätt att tillgodose ett kundbehov (som exempelvis svenska EF Education gjorde på marknaden för språkundervisning). Det kan vara en teknisk lösning. Det kan vara ett processkoncept, en idé om hur ett antal aktörer skall samverka för att skapa värde för en viss kundkategori (som bl a Dell och

Förklaringen till att helheten är mer värd än summan av dess delar är i linje med den ”team”-modell som vi har presenterat. ”Teamet” består av mycket mer än de enskilda tillgångarna. Där finns humankapitalet/människorna och där finns den formella och informella organisationen, databaserna, motivationen etc.

¹⁰ Eftersom *core competence* har blivit ett så omskrivet begrepp i managementlitteraturen kan det finnas anledning att granska vad Hamel & Prahalad egentligen menade. ”Core competencies don’t show up on the balance sheet”, skriver de. ”A factory, distribution channel, brand, or patent cannot be a core competence – these are rather things than skills. However, an aptitude [ung. förmåga] to manage that factory (e.g. Toyota’s lean manufacturing), channel (e.g. Wal-Mart’s logistics), brand (e.g. Coca-Cola’s advertising), or intellectual property (e.g. Motorola’s ability to protect and exploit its patent portfolio) may constitute a core competence...Unlike physical assets, competencies do not ‘wear out’.” (s 207). De menar att kärnkompetensen är den (teknologiska) plattform som företags konkreta produkter vilar på. ”Core competencies are not productspecific...are also longer lasting than any individual product or service.” (s 201). Se Hamel, G. & Prahalad, C. K., 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.

Parentetiskt är det intressant (men föga förvånande) att notera att Edith Penrose långt tidigare hade sagt det som vi nu nära förknippar med Hamel & Prahalad. ”In the long run the profitability, survival, and growth of a firm does not depend so much on the efficiency with which it is able to organize the production...as it does on the ability of the firm to establish one or more wide and relatively impregnable ‘bases’ from which it can adapt and extend its operations in an uncertain, changing, and competitive world [min kursivering].” Se Penrose, 1995, s 137.

andra grundar sin försäljning, tillverkning och distribution av datorer på). Idéplattformen är den breda långsiktiga målangivelse som styr företaget, det företags ägare och ledning vill åstadkomma. Att den inte bara kallas plattform är för att markera att det handlar om den basala idén, om ritningarna till huset snarare än bottenplattan för det man vill bygga. Idéplattform som begrepp i denna mening är för ett IT- eller bioteknikföretag mer eller mindre identiskt med det Paul Romer menar med teknologi.¹¹

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

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

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

¹¹ Paul Romer menar att *teknologi* egentligen inte är något annat än en metod för hur man bäst skall åstadkomma en "produkt". Förändringar i teknologin innebär att nya metoder tas fram. Eller som han uttrycker det, "...technological change [is] *improvement in the instructions for mixing together raw materials* [min kursivering]." Se Romer, 1990, s 72.

tre svenska storbankerna.¹² Det är svårt att inte se ett samband mellan denna kostnadsfokusering och Handelsbankens goda relativresultat under samma period.

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

Det finns ett samband mellan företagskulturen och idéplattformen. I ett framgångsrikt företag backar värderingarna, rättesnörena och förebilderna upp affärsidén. Vad företaget vill åstadkomma finns i människornas huvuden. Det gäller i synnerhet i företag som också har en vilja att påverka omvärlden, en mission. Det har uttryckts så att det skapas som ett magnetfält av krafter som påverkar människorna i organisationen. Det är sannolikt företagskulturen i sin starkaste form.¹³

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

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

¹² Se rapporten "Finansiell stabilitet", *Sveriges Riksbank*, november 2001, diagram 34, s 35.

¹³ Margaret J. Wheatley skriver att "...one of the mysteries of chaos theory is that no one knows where order comes from," (s 132). Det finns "attractors" som tycks leda systemet rätt och hon menar att sådana fält av krafter också verkar i en organisation. "It seems clear to me that values create such attractors." Och så tillägger hon. "But by far the most powerful force of attraction in organizations and our lives is *meaning* [min kursivering]." Se Wheatley, 2000, s 132.

delar. Det är en rutin. Det är med andra ord en kunskap som är nära knuten till företaget. Den kan, i motsats till systemet, inte köpas på marknaden.

Det finns, det inser vi, i alla företag en hel mängd rutiner. Vissa är av det tekniska slaget. Vissa är dokumenterade i instruktionsböcker och manualer. De flesta, och förmodligen de värdefullaste för företaget, är odokumenterade. De finns i människors medvetande som ”det sätt på vilket det här företaget gör”. Det är en intressant iakttagelse som många har gjort, bl a Edith Penrose, att företag som arbetar i samma bransch och med samma produkter kan använda helt olika rutiner, kort sagt arbeta på olika sätt.¹⁴ Eller som en annan författare uttrycker det ”...knowledge of a firm can be considered as owning a portfolio of options, or platforms, on future developments.”¹⁵ Det understryker att rutiner är företagsunika. Det understryker också att de är svåra att imitera för ett annat företag. De kan till och med vara svåra att återskapa på andra ställen i den egna organisationen. En anledning kan vara att rutinen är ”tyst kunskap” (”tacit knowledge”). En person vet hur man gör men kan inte förklara det.¹⁶

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

Det finns en immateriell tillgång som mera handlar om förmågan att utveckla nytt än att sköta det gamla. Vi kan kalla den *vitalitet*.¹⁷ Ett företags vitalitet blir allt viktigare i takt med att utvecklingen går allt snabbare. I vissa branscher, t ex telekom, kan skickligheten i att finna nya produkter och produktområden och lotsa dessa fram till marknaden på kort tid

¹⁴ Penrose påpekar bl a att de flesta av företagets tillgångar kan användas på en mängd olika sätt vilket är av stor betydelse för ”...for the productive opportunity of a firm. It is the heterogeneity, and not the homogeneity, of the productive services available or potentially available from its resources that gives each firm its unique character.” Se Penrose, 1995, s 75.

¹⁵ Kogut, B. & Zander, U., 1992, ”Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology”, *Organization Science*, vol. 3, no. 3, August 1992, s 385.

¹⁶ *Tacit knowledge* sägs vara ett begrepp som kommer från Michael Polanyi. Han skrev bl a att ”...individuals appear to know more than they can explain.” Ibid, s 386.

¹⁷ Begreppet *vitalitet* ligger nära det David Teece kallar *dynamic capability*. Förenklat kan man säga att *dynamic capability*-skolan, med Teece som framstående företrädare, försöker reda ut hur ett företag bäst kan balansera en effektiv produktion med nytänkande. Tyngdpunkten i analysen ligger på företag i high-tech eller i andra branscher där modellbytena kommer tätt. Se bl a Teece et al, 2000.

vara mera väsentligt för ekonomisk framgång än produktion och marknadsföring av produkter som redan finns på marknaden. Vitalitet betyder således i det här sammanhanget en särskild dimension i företagets kompetens som handlar om hur nya idéer och koncept skall tas fram till produkter eller tjänster som kan säljas på en marknad. Det kan antingen handla om hur sådan verksamhet internt skall ledas, bemannas, organiseras och finansieras för att fungera effektivt. Eller om hur man på marknaden finner de nya produkter eller produktidéer som företaget måste ha. Eller en kombination av båda.

Det behöver inte sägas att det framgångsrika företaget är bra på att balansera produktion och utveckling.¹⁸ Det kan vara så att produktionen och dess tillgångar och värderingar skapar trögheter som står i vägen för, i varje fall bromsar, företagets utveckling och nytänkande. Det understryker vikten av tillgången vitalitet. Ett företag som är bra på att producera men utan vitalitet har en dystur framtid.

Särdrag

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

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

Det finns för det tredje ingen marknad där företaget kan förvärva dessa tillgångar. Det går inte att köpa en rutin, än mindre en affärsidé eller företagskultur. Det är antagligen grundläggande för att förklara ett företags konkurrenskraft. Dessa tillgångar är unika, de

¹⁸ James G. March pekar på att ett företags framgång över tiden hänger samman med hur skickligt företaget kan balansera produktion och utveckling. Det handlar om, som han uttrycker det, att balansera "...two learning-related functions: (1) *exploitation* (i.e. apply learned knowledge); and (2) *exploration* (i.e. to learn new knowledge). Se March, J. G., 1999, *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell, s 114 ff.

finns i den tappningen bara i ett visst företag. De finns aldrig på en marknadsplats. De kan inte heller lätt kopieras av en konkurrent. De kanske inte ens kan förstås eftersom de kan vara grundade i tyst kunskap och alltid är inbäddade i en helhet, i det som är företagets immateriella kapital. John F. Flow, som arbetade fyra år med att analysera McDonald's, skriver att det som förvånade honom var att så få personer utanför företaget kände till hemligheterna bakom dess framgång. "De är begravda i många lager av missuppfattningar."¹⁹ Att det är svårt att konkurrera med McDonald's, IKEA, EF Education eller andra framgångsrika företag, trots att deras affärsidéer och sätt att arbeta till synes är väl kända, kan förklaras med att en konkurrent har svårt att i grunden förstå framgångsformeln – och under alla omständigheter bara tycks bli second best om han försöker praktiskt arbeta på samma sätt som förebilden.

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

Det är samtidigt inte en regel utan undantag. Idéplattformen och varumärket kan exempelvis i vissa fall vara till salu och är således då delbara. Det hänger samman med att detta är Änkans krus-tillgångar, de kan bildligt talas ätas och ändå finnas kvar.²⁰ Franchising är ett konkret uttryck för det.

Kan man säga att det immateriella företagskapitalet är samma sak som det som i organisationslitteraturen ibland kallas "collective capability", en tillgång som är kollektiv i den meningen att den inte är bunden till människorna i företaget, den finns kvar även om människorna byts ut? Svaret på den frågan är inte helt enkelt att ge. En "kollektiv förmåga" som är oberoende av vem som arbetar i företaget finns inte annat än i teorin. Det

¹⁹ Flow, J. F., 1987, *McDonald's – affärsidén som blev en livstil*, Svenska Dagbladet, Stockholm, s 14.

²⁰ Historien om Änkans krus finns i bibeln (Första Konungaboken) och handlar om Elia som hungrig och törstig höll på att förgås i öknen men möter en fattig änka och ber om något att dricka och äta. Hon försäkrar honom att hon bara har lite mjöl i en kruka och lite olja i ett krus och att det räcker endast till henne själv och hennes son. Men Elia uppmanar henne att först göra mat åt honom och därefter åt sig själv och sin son. "Ty så säger Herren, Israels Gud: Mjölet i krukan skall icke taga slut och oljan i kruset skall icke tryta intill den dag då Herren låter det regna på jorden." (1 Kon. 17:12-16).

immateriella företagskapitalet kan i verkligheten påverkas av exempelvis en stark och karismatisk ledare, det visar erfarenheten. Det finns samtidigt tydliga gränser för hur snabbt och hur långt den påverkan kan gå. Det finns ekonomer som hävdar att frihetsgraderna för en företagsledning är få, om ens några, när det gäller att välja en annan väg för företaget än den som är given av den uppsättning tillgångar som företaget har.²¹ Det immateriella företagskapitalet är sannolikt då det som mer än något annat bestämmer vad som är möjligt eller inte möjligt.

Vad är ett företags immateriella tillgångar värda?

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

I vissa företag är det immateriella kapitalet mycket stort. Det syns genom att den sk P/BV-kvoten, kvoten mellan marknadsvärdet (P) och det bokförda värdet (BV), stiger långt över de 2,0-2,5 som således gäller för det genomsnittliga börsföretaget. Företag som Microsoft, Coca-Cola, Hennes & Mauritz (H&M) och andra har inte så sällan P/BV-tal överstigande 10. Marknaden bedömer med andra ord deras värde vara tio gånger högre eller mer än det nettovärde, för det mesta det justerade egna kapitalet, som kan utläsas ur

²¹ David J. Teece pekar på att företaget, i varje fall i det korta perspektivet, "...are to some degree stuck with what they have and may have to live with what they lack". Det finns tre förklaringar till detta menar Teece: För det första är affärsutveckling en mycket komplex och komplicerad process, det finns helt enkelt inte kapacitet att snabbt utveckla den nya kompetens som skulle krävas. För det andra är många tillgångar som skulle behövas (eller behöva avvecklas) icke-handlingsbara. Det finns inga faktormarknader där sådana tillgångar kan förvärvas. Och även om det skulle finnas en sådan möjlighet att köpa på marknaden, skulle – för det tredje – förmodligen lite vara vunnet eftersom man inte kan utnyttja resurserna. Se Teece et al, 2000, s 336.

balansräkningen. Vad det betyder konkret? Ja, att de team som arbetar i dessa företag har en extraordinär värdeskapande förmåga förstärkt av t ex en god affärsidé, en distinkt företagskultur och ett välkänt varumärke.

Betyder ett, relativt sett, högt värde på de immateriella tillgångarna att just det företaget har en uppsättning extraordinärt duktiga medarbetare? Så är det knappast. Det berättas att Hans Werthén under sin tid i Electrolux slogs av att företag som köptes upp på kort tid kunde genomgå en metamorfos från krisföretag till framgångsrikt dotterbolag och kunde göra det med exakt samma människor i organisationen (möjligen, får man anta, med undantag för företagsledningen). Det är antagligen en iakttagelse som skulle kunna generaliseras. Det är möjligt att man skulle kunna uttrycka det så att de immateriella tillgångarna har ett högt relativvärde om det leder till att vanliga människor i företaget kan åstadkomma enastående prestationer.²²

Likviditet och delbarhet

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

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

Några korta kommentarer till begreppet likviditet.

²² John Kay för i sin bok *Business of Economics* just detta resonemang. Hans begrepp ”arkitektur” är som jag tolkar det mer eller mindre identiskt med det vi här har kallat det immateriella företagskapitalet. Han skriver: ”Excellence is not the same as architecture. Excellence is often founded on the abilities of individuals, while architecture is the achievement of an organisation ... Architecture does not create extraordinary organisations by collecting extraordinary people. It does so by enabling very ordinary people to perform in extraordinary ways.” Se Kay, J., 1996, *The Business of Economics*, Oxford University Press, s 92.

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

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

*Det är tankeväckande att en försäljning (eller ett köp) av en teamtillgång *i praktiken* innebär att också ett humankapital kan säljas (och köpas). Det är visserligen sant att formellt kan en anställd på en enhet som säljs ut aldrig bli föremål för ett kontraktsmässigt övertagande jämförbart med vad som gäller för exempelvis en fastighet eller ett färdigvarulager. Vi har som sagt inte längre slavhandel. Men i realiteten är skillnaden liten. Köparen blir i stället för ägare motpart i anställningskontraktet. För det mesta betyder det att den anställde följer med.²³ I praktiken har humankapitalet, människorna, bytt huvudman. I denna mening kan människor säljas och köpas.

*En tillgång som ägs av någon annan men som företaget genom kontrakt drar nytta av, det kan vara en specifik kompetens, exempelvis den advokat som företaget använder sig av, kan av naturliga skäl inte bli föremål för försäljning. Begreppet likviditet kan bli missvisande. Visserligen har företaget en tillgång i det kontrakt som reglerar samarbetet. Kontraktet kan ibland också överlåtas och ha ett marknadsvärde. Då kan man tala om en viss grad av likviditet i tillgången. Det är emellertid undantagsfall. För sådana tillgångar skall vi i stället använda det näraliggande begreppet *uppsägbarhet* som ett mått på ägarens rätt att avbryta samarbetet. En del av de resurser som företaget knutit till verksamheten

²³ Skulle man göra en empirisk studie över hur stor andel av de anställda som vid en utförsäljning av en del av ett företag (ett eller flera team) följer med till den nya ägaren, så skulle den förmodligen visa att genomsnittligt är det långt fler än hälften som följer med vid geografiska omflyttningar, åtminstone inom dagpendlingsavstånd, och så gott som alla anställda när arbetsplatsen är densamma som före köpet.

genom avtal på marknaden är omedelbart uppsägningsbara (som exempelvis bankernas inlåning från allmänheten). De flesta är engagerade på långtidskontrakt. Det gäller normalt för alla former av löpande underleveranser både av produkter och tjänster. Det finns emellertid också andra tillgångar i företaget som är ouppsägbara. Aktiekapitalet är det mest tydliga exemplet. Lån med oändlig löptid, s k perpetuals, är ett annat exempel.

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

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

Nyckeltillgångar

Tillgångar som både har låg likviditet och låg delbarhet (eller kanske är odelbara) skall vi kalla *nyckeltillgångar*.²⁴ Deras karaktäristika är givna av det vi diskuterat. Det skall finnas ett starkt samband mellan tillgången och företagets avkastnings- och konkurrensförmåga. Det skall gälla även på lång sikt vilket innebär att tillgången skall vara svår att kopiera, kanske svår att förstå och beskriva till och med för personer som finns i företaget helt enkelt eftersom den delvis är baserad på tyst kunskap och annan strikt personbunden kompetens.

²⁴ Nyckeltillgångar kan också kallas *strategiska* tillgångar. Enligt David Teece skall en strategisk tillgång ha tre egenskaper. "[It] must be honed to a user need (so that there is a source of revenues),...unique (so that the products/services can be priced without too much regard to competition) and difficult to replicate (so that profits won't be competed away)." Se Teece et al, 2000, s 339.

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

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

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

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

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

De team som har ansvaret för kunderna (frontoffice-team) är givetvis också nyckeltillgångar. Det finns en organisationsteoretisk skola som menar att vi har haft en benägenhet att titta alltför mycket på företagets interna förhållanden när vi försöker bedöma ett företags konkurrensförmåga. Det som mer och mer kommer att vara avgörande

är i vilken utsträckning ett företag kan uppåda resurser på marknaden. Och särskilt viktigt är på vilket sätt kunderna och deras tillgångar kan mobiliseras menar man.²⁵

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

Vilka team det är som har ansvaret för kunderna och kundbasen varierar från företag till företag och från bransch till bransch. I ett mångfilialföretag är ansvaret utspritt på filialerna, kanske kompletterat med ett antal huvudkontorsenheter med ansvar för större eller mer krävande kunder. I ett tillverkande företag kan det vara en försäljningsavdelning, i ett serviceföretag kan det vara alla enskilda medarbetare med kundkontakt etc. För det mesta är dessa kundteam delar av företaget i meningen anställda men i växande utsträckning används team utanför företaget. Ansvaret för kundkontakterna inom dåvarande Skandias sparandeverksamhet låg så gott som helt på partners på marknaden, i praktiken på som mest uppemot 100 000 småföretagare – försäkringssäljare, enskilda rådgivarföretag etc.²⁶

**Vissa fysiska, immateriella och finansiella tillgångar.* En portfölj av patent kan vara en nyckeltillgång för exempelvis ett läkemedelsföretag. Likviditet, pengar i kassan, kan för ett tillväxtföretag med negativt kassaflöde vara en nyckeltillgång. Tillgång till egen skog kan vara en nyckeltillgång för en skogsindustrikoncern etc. Så formulerat är det tillgångar som

²⁵ Den här skolan brukar kallas *Resource-Dependence-View* (som inte får blandas samman med den mera välkända *Resourced-Based-Theory*). De forskare och ekonomer som brukar hänföras till den här skolan "...examine the question of what sorts of resources confer lasting competitive advantage, how these advantages can be extended or 'leveraged', and what considerations prevent the elimination of the gap between the cost of these resources and the market value of the output produced...Many discussions in this vein seem to imply that firm resources are 'idiosyncratic' in only a weak sense [min kursivering]; they are relatively discrete and separable from the context of the firm and are the sorts of things that would naturally carry a market price." Det senare är ett intressant påpekande. Det skulle betyda att det blir allt svårare för företagen att utveckla ägda nyckeltillgångar. Det som återstår är att mobilisera marknadens resurser. Citatet hämtat från Dosi, G., Nelson, R. R. & Winter, S. G., 2000, "Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities", ingår i: Dosi et al, 2000, s 13.

En av de forskare som tydligast kan hänföras till Resource-Dependence-View-skolan är C. M. Christensen i hans uppmärksammade bok *The Innovator's Dilemma*. Den empiriska forskning som boken är grundad på – i första hand studier av disk-drive industrin i USA – "... provide a rather stunning support for the theory of resource dependence...Clearly customers wield enormous power in directing a firm's investments." Se Christensen, 1997, s 101-02.

²⁶ Se t ex årsredovisningarna för Skandia för åren 1997-2001. Den bilden har ändrats något efter försäljningen av den amerikanska verksamheten i december 2002. Det är knappast längre troligt att Skandia, som företaget tidigare uppgivit, är "världens största köpare av kapitalförvaltningstjänster".

är ägda av företaget. Men, som vi just antydde, det är viktigt att inse att nyckeltillgångar för företaget också kan vara ägda av någon utomstående, av ett annat företag, av en riskkapitalist eller av privata skogsägare.²⁷ Sådana externt ägda nyckeltillgångar blir i det läget ibland drivkrafter för ägarförändringar, samgåenden med andra företag och andra typer av strukturförändringar. Eller uttryckt på ett mera precist sätt. Det är vid en viss tidpunkt ägarna av de nyckeltillgångar som ett företag behöver tillföras som kan ställa anspråk på att få en äganderätt i företaget, på att få del i det residuala kontraktet.

Historiskt hade nyckeltillgången riskkapital en så stark ställning att vi fick det kapitalistiska systemet med kapitalägaren som ensam innehavare av det residuala kontraktet, det som Axel Leijonhufvud kallar ”capital hires labor”-modellen.²⁸ Ägandets prerogativ blev kapitalägandets prerogativ. I det moderna företaget är bilden annorlunda. Det finns andra presumtiva nyckeltillgångar som är lika viktiga för företaget som riskkapitalet. Det leder till att företagsägandet blir mera differentierat i meningen att kapitalet och kompetensen (som det oftast är fråga om) får dela på ägandet. Det här snuddar vid grundläggande ägarfrågor som faller utanför ramen för den här korta essän (men som jag utförligt diskuterar i *Det nya företagens samhälle*, SNS, 2004).

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

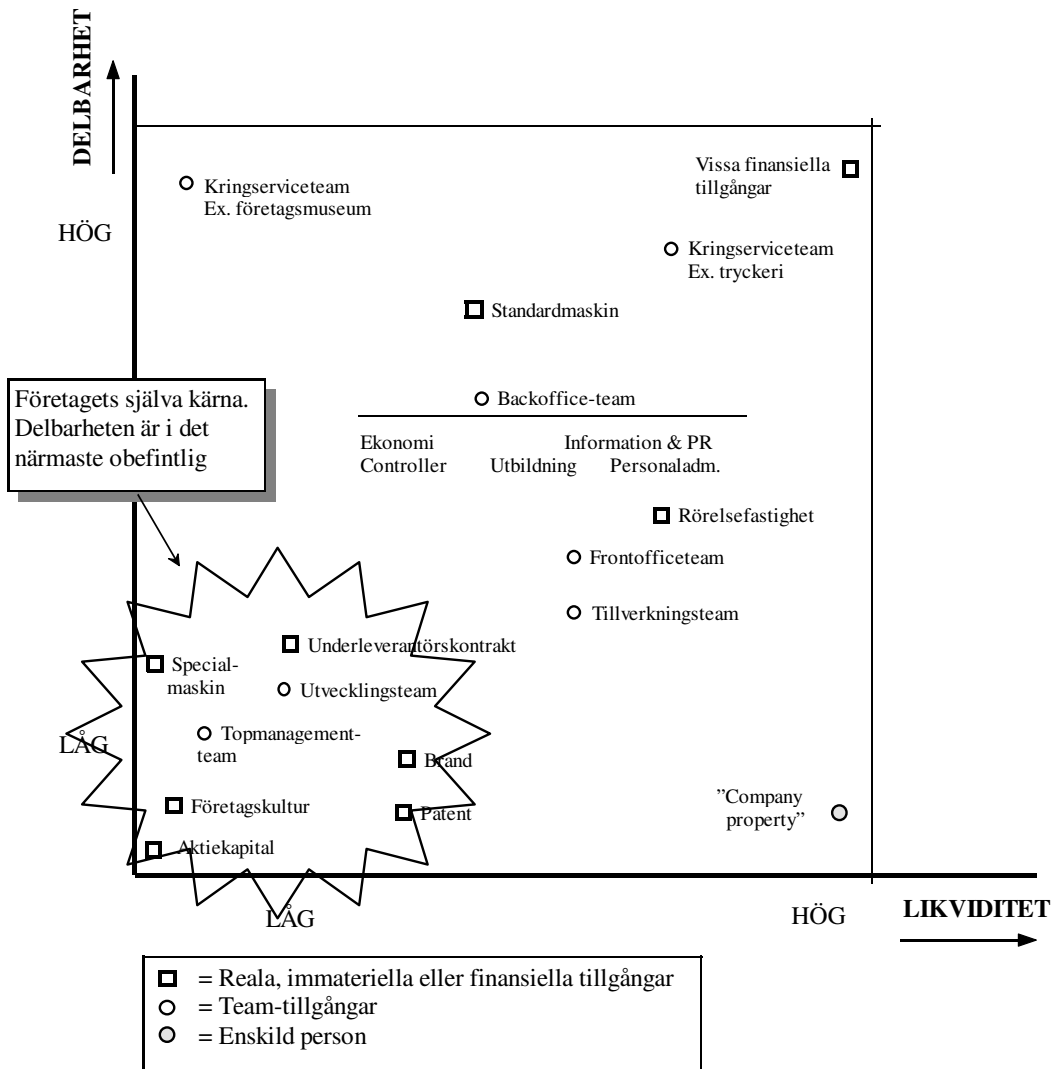
Vi kan med ett mått av godtycke placera in företagens tillgångar i ett diagram med grad av likviditet på den ena axeln och grad av delbarhet på den andra. Det är gjort i **figur 1** på nästa sida.

²⁷ Förmodligen skulle man kunna visa att det i verkligheten finns företag där *samtliga* nyckeltillgångar, till och med de mest väsentliga delarna av det immateriella företagskapitalet, är ägda av utomstående. Ett franchisingföretag som leasar den utrustning som de använder och hyr de lokaler som verksamheten bedrivs i, vilket inte är särskilt ovanligt, har knappast några egna nyckeltillgångar (vid sidan av företagaren/affärsföreståndaren själv).

²⁸ Leijonhufvud, 1986.

FÖRETAGETS TILLGÅNGAR

SOM EN FUNKTION AV "DELBARHET" OCH "LIKVIDITET"



Figur 1

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

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

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

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

*Finns det tillgångar i ett företag som inte behövs och som ingen annan vill ha, tillgångar med hög delbarhet och låg likviditet? Det kan låta som en otänkbarhet men är det inte nödvändigtvis. Det beror på att vad som behövs eller inte behövs inte bara är en bedömnings sak utan också ändras med tiden. I figuren har detta exemplifierats med ”*Företagsmuseum*”.

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

Företaget som ett nätverk

Lars-Gunnar Mattson, svensk organisationsforskare, menar att det finns två sätt att se på företaget. ”The firm is treated as a hierarchy or as a network connecting several actors.” Företaget kan med andra ord betraktas i ett inåtriktat perspektiv där tonvikten ligger på de anställda och anställningskontraktet, organisation, produktion etc. Eller det kan betraktas i

ett utåtriktat perspektiv där tonvikten ligger på företagets marknadsrelationer, kort sagt på det nätverk där företaget är ”spindeln”. Vilket av de två synsätten man väljer beror på vad man vill analysera skriver Mattson.²⁹

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

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

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

Ett första kännetecken för ett nätverk på företagsnivå är att det består av ett nät av marknadsrelationer. Ett andra kännetecken är att ett sådant nätverk alltid har *ett* centrum, ett nav kring vilket det hela kretsar, (Jarillo, 1988). Eller uttryckt mera precist. Ledarföretaget är definitionsmässigt ”spindeln i nätet” i meningen att det har det residuala kontraktet för den nyckeltillgång som styr nätverket.³⁰

Nyckeltillgången, oftast ett immateriellt kapital, kan vara vad som helst som lägger grunden för en konkurrenskraftig ekonomisk verksamhet. Det kan vara, och är väl för det mesta, ett affärskoncept. I vissa fall kan kraften i konceptet vara så stor att ett gigantiskt nätverk byggs upp på relativt kort tid. Cisco är exempel på det. Nätverket blir dessutom i det fallet extra omfattande eftersom själva grundidén är att göra minsta möjliga i egen regi, alltså att så långt möjligt utnyttja marknaden.³¹ Men det kan också vara en teknisk plattform. Det samarbete mellan Microsoft och Intel som lett fram till Wintel brukar nämnas som exempel.

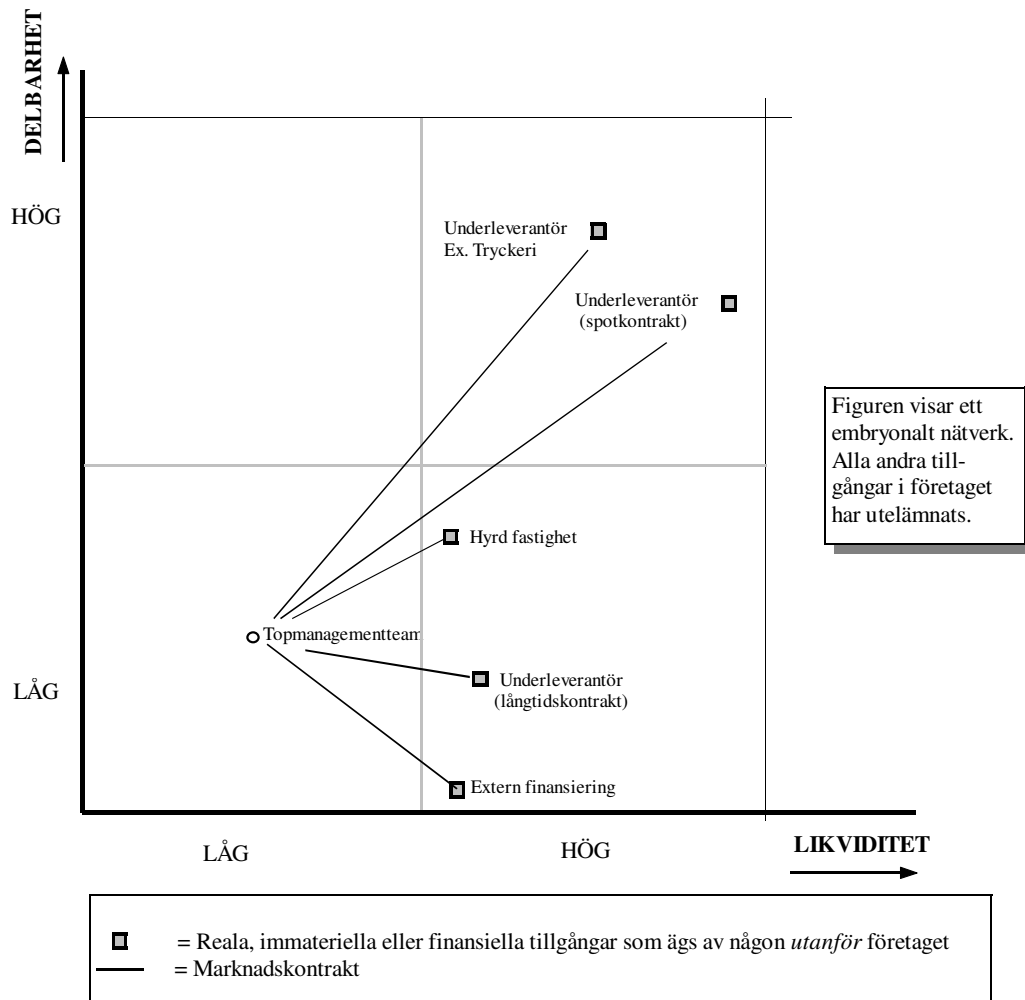
²⁹ Mattson, 1998, s 243.

³⁰ Jarillo talar om ”...the focal organization...which in fact sets up the network and takes a pro-active attitude in care of it”. Se Jarillo, J., 1988, ”On strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, s 32.

³¹ Cisco, världens största tillverkare av nätverksutrustning ”...outsources all [min kursivering] its manufacturing”, (*Economist*, June 26th, 1999).

ETT FÖRETAGS NÄTVERK

SOM EN FUNKTION AV "DELBARHET" OCH "LIKVIDITET"



Figur 2

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

Man kan, apropå det senare, fråga sig hur det är möjligt att ett företag kan få ett nätverk att fungera stödjande för den egna verksamheten utan att det är formaliserade avtal som reglerar på vilka ekonomiska villkor samarbetet sker. Men det går under vissa betingelser utmärkt. Det handlar om extern ekonomi, en särskild form av framkallad extern ekonomi som i ett andra steg kommer tillbaka till ledarföretaget i form av t ex vidgade marknader. Ledarföretaget ställer sin nyckeltillgång, t ex den tekniska plattformen, till förfogande utan kostnad eftersom om flera produkter byggs på plattformen vidgar det marknaden och ökar avkastningen.³² Det gäller i synnerhet om det är produkter vars nytta ökar med antalet personer eller företag som använder produkten. Telefon, fax och Internet är tydliga exempel.

Brian W. Arthur är antagligen den ekonom som mest övertygande visat varför vissa kunskapsintensiva produkter, företag och branscher ofta kännetecknas av *stigande* avkastning ("increasing returns"), kort sagt att avkastningen ökar ju mera som tillverkas och säljs (vilket är tvärtemot invariant ekonomiskt tänkande, och kanske intuition, kännetecknat av *avtagande* avkastning). Stigande avkastning kan således uppträda både i tillverknings- och i användarledet, i det senare fallet genom nätverkseffekter och kundinlåsning.³³ Det är ingen tillfällighet att Ericsson och andra telekomföretag som vill

³² Det berättas att Sun Microsystems som utvecklade Java inte bara ställde denna nya teknik till marknadens förfogande gratis utan också tog aktiva steg för att underlätta för "start ups" baserade på Java. "Sun joined with eight other interested parties to create a \$100 million venture capital fund specializing in Java-related start-ups. The partners turned to Kleiner, Perkins, Caufield & Byers, the premier venture capitalist of Silicon Valley, to manage the fund." Se Davis & Meyer, 1998, s 90.

³³ En lättillgänglig introduktion till "increasing return"-tankarna finns i en uppmärksammas *Harvard Business Review*-artikel av Brian Arthur från 1996. (Se Arthur, B. W., 1996, "Increasing Returns and the New World of Business", *Harvard Business Review*, July, 1996.) Mera precis menar han här att det kunskapsintensiva företaget, han talar ofta om "high-tech", har tre kännetecken. (1) Höga fasta kostnader, (2) Nätverksexternaliteter, således det vi just diskuterat samt (3) Kundinlåsning. Med det senare menar han att har man som användare lärt sig ett system eller en viss produkt är det ekonomiskt att hålla sig till den också i fortsättningen, t ex att uppdatera Word i stället för att köpa ett helt annorlunda ordbehandlingsprogram. För en mera djupgående analys av begreppet "increasing returns", se bl a Arthur, B. W., 1994, *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*, University of Michigan Press eller Arthur, B. W. et al (ed.), 1997, *The Economy as an Evolving Complex System II*, Addison-Wesley., Reading, Mass.

skynda på utvecklingen av tillämpningar för 3G-telefoni och mobilt internet arbetar aktivt för att uppnå sådana nätverkseffekter. Enligt uppgift arbetade i Ericsson-nätverket hösten 2001 ca 1 000 företag världen över med utveckling av applikationer byggda på 3G-tekniken.³⁴ Det är lätt att förstå att det på så sätt skapas en stark hävstångseffekt i utvecklingen. Det är ett uttryck för framkallad extern ekonomi. Mera allmänt har det visats att de mest framgångsrika high-tech företagen är de som är mest aktiva på ”alliansmarknaden”.³⁵ Det är i det här perspektivet inget att förvånas över.

Det finns också andra former av framkallad extern ekonomi som får informella nätverk att fungera. Att använda s k modulära system på underleverantörsmarknaden (där inte en viss komponent specificeras utan endast funktionen och gränssnittet) gör att beställarföretaget kan vinna viss extern skal- och sortimentsekonomi samtidigt som de potentiella leverantörsföretagen får ökade frihetsgrader i utveckling och tillverkning av komponenten, (Langlois, 1998). Man kan också uttrycka det så att ledarföretaget avlastar en del av sitt risktagande på de aktörer som ingår i nätverket.³⁶

³⁴ Ericssons modell när det gäller utvecklingen av applikationer för avancerad mobil telefoni bygger på ett trenivåsystem. För det första en allmän nivå där alla som är intresserade får en generös information om den nya tekniken (*open zone*). För det andra en nivå där man plockar ut (och skriver ett icke-exklusivt avtal med) ett antal samarbetspartners som får ännu mera information (*partner zone*). Därutöver finns kundnivån (*customer zone*) där Ericsson har en traditionell marknadsrelation med ett visst företag och där syftet kan vara att tillsammans med kunden på ett visst område exploatera 3G-tekniken på marknaden. (Uppgifter lämnade av Ericsson vid ISBC-konferensen i Stockholm 17-19 september 2001).

³⁵ McKinsey har i en studie visat att inom högteknologiska branscher (typ mjukvara, halvledare, nätverk och datakommunikation) gäller att det är de mest ekonomiskt framgångsrika företagen som, relativt sett, gör flest företagsköp och sluter flest allianser. Studien gäller amerikanska företag och avser perioden 1998-2000. Studien visar också ett tydligt ”Winner-Takes-All”-mönster i meningen att de mest framgångsrika företagen, som antalsmässigt är mindre än 10 procent av samtliga företag i studien, under perioden 1989-2001 har svarat för, som lägst 41 procent, som högst 65 procent, av marknadsvärdetillväxten inom respektive sektor. Se Frick & Torres, 2001.

³⁶ R. N. Langlois beskriver fördelarna med modulära system på följande sätt: ”One of the effect of common standards is to create external economies that have much the same benefits as the internal economies of a large firm. Ultimately, economies of scale and scope, whether internal or external, are typically economies of knowledge reuse...In the case of modular systems, the existence of standards allows a component maker to use knowledge about other parts of the system without actually possessing that knowledge.”

Extern ekonomi i denna mening får strukturella konsekvenser. Många små, mindre och medelstora företag kan vara med och skapa innovativa delösningar för produkter eller produktionsprocesser vilka tidigare var förbehållna det stora, vertikalt integrerade företaget. Den amerikanska halvledarindustrins remarkabla återkomst under 1990-talet brukar nämnas som ett exempel. De storföretagsdominerade japanska tillverkarna av halvledare har steg för steg förlorat i konkurrenskraft till de amerikanska företagen som tillsammans utvecklade den s k MESC-standarden, en gränssnittsstandard som möjliggjorde för den relativt fragmenterade men innovativa amerikanska halvledarbranschen att framgångsrikt konkurrera med de japanska företagen, (Langlois, 1998).

I den här modellen blir öppna nätverk ett problem. De företag eller individer i nätverket vilka inte har några marknadsrelationer med företaget hamnar utanför modellen. Man kan emellertid se på företaget som en avgränsad enhet med sitt nätverk av marknadskontrakt omgivet av en "aura" av positiv extern ekonomi (och givetvis också negativa externa ekonomiska effekter) som i vissa fall kan utnyttjas av andra marknadsaktörer och därmed ge nätverket en vidare mening.³⁷

Ett tänkbart missförstånd måste undanröjas. En marknadsrelation behöver inte vara formaliserad för att rymmas i modellen. Företaget kan "äga" ett kontrakt utan att detta finns på papper. Det finns företagsnätverk som till vissa delar styrs av förtroende snarare än skrivna kontrakt.³⁸ Ett företag ställer inte så sällan resurser till förfogande eftersom det har tillit till en viss person eller ett visst projekt, kanske förstärkt av en gemensam målbild eller värderingsgrund. Det gäller särskilt utvecklingsnätverk. Det gäller också i vissa kulturer. Forskare har t ex visat att producerande nätverk i kinesiska invandrarsamhällen typ Chinatown i San Fransisco kan vara mer eller mindre helt baserade på förtroende, (Ping Li, 1998).

Det finns en onyanserad, nästan religiös, tro på Nätverket som det moderna samhällets produktionsform.³⁹ Modellen hjälper oss att förstå att företagsnätverket inte är något

³⁷ Det här synsättet ligger, såvitt jag förstår, nära den distinktion som Lars-Gunnar Mattson gör mellan vad han kallar ett företags *focal net* bestående av "other firms that the focal firm has direct exchange relationships with" och det som bara kallas *net*. "A net without the specification of a focal firm, contains positively connected actors with closer interdependence within the net than outside the net." Mattson, 1998, s 245-246.

Ett exempel på ett utvidgat nätverk (*net*) skulle kunna vara de företag som försöker dra nytta av de positiva externa effekter som kan finnas runt ett visst företag. En nytt IKEA-varuhus leder nästan alltid till att andra företag etablerar sig i omedelbar närhet i akt och mening att inte bara kunna dra nytta av en del av den infrastruktur som byggs (typ vägar och parkeringsplatser) utan framförallt av att potentiella kunder kommer att finnas i området.

³⁸ Det finns ekonomer som tycks mena att informalitet är själva definitionen på ett företagsnätverk. "Networks are constellations of businesses that organize through the establishment of social, rather than legally binding, contracts," skriver B. R. Barringer i en genomgång av litteraturen kring nätverk. Se Barringer, B. R., 2000, "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships", *Journal of Management*, May 2000, s 14.

Notera också att det ibland är svårt att göra skillnad mellan förtroende som ett kitt för att hålla ihop ett nätverk av marknadsaktörer och förtroende som ett verktyg för den hierarkiska samordningen inom ledarföretaget. När det i fallet Skandia AFS talas om den s k *High Trust Culture* (HTC) blir denna sammanblandning tydlig. HTC är för det mesta ett managementverktyg som används för att styra den egna organisationen, men ibland också ett kitt för att hålla samman nätverket. Se Maravelias, C., 2001, *Managing Network Organizations*, avhandl., School of Business, Stockholm University, s 186 ff.

³⁹ M. Castells är en av dem som menar att nätverket är den mest väsentliga organisationsformen i det nya informationssamhället. "Det som framträder vid en blick på de två sista decenniernas stora organisatoriska förändringar är alltså inte ett nytt, 'överlägset' produktionsätt utan krisen för en gammal, mäktig men överdrivet stel modell som är associerad med det stora, vertikala företaget...De senare historiska

principiellt nytt. Att nätverket fått ökad betydelse är mest ett uttryck för sänkta transaktionskostnader och tjockare marknader.

Modellen kan också hjälpa oss att avfärda den som tror att det finns självgående nätverk, en slags ny form av organisation mitt emellan hierarki och marknad där det inte behövs en ”spindel”, ett ledarföretag. Någon har till och med givit denna nya ordning en namn, ”alliance capitalism”, en ny produktionsordning skiljd från den gamla med företaget i centrum, ”hierarchy capitalism”, (Dunning, 1998).⁴⁰ Vi förstår att det inte kan finnas någon ”alliance capitalism”. *Alla effektiva nätverk styrs av nyckeltillgångar som ägs av någon.* Och det som produceras i dessa allianser samordnas antingen genom ordergivning i ett företag eller prismekanismen på en marknad. Det kan man visa teoretiskt och förmodligen också empiriskt.

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

erfarenheterna har...gett vissa svar om den informationella ekonomins nya organisationsformer...*Nätverk är det grundämne av vilket nya organisationer görs nu och framöver*”, Castells, 1999, s 176-77.

Kevin Kelly är ännu mera entusiastisk: ”Den enda organisationen med förmåga till villkorsfri tillväxt eller ostyrd inlärning är nätverket...Det är faktiskt bara i ett nätverk som en mångfald av verkligt divergerande komponenter kan förbli sammanhängande. Inget annat arrangemang – kedjan, pyramiden, trädet, cirkeln, navet – kan innehålla en veritabel mångfald som fungera som en helhet.” Citerad av Castells, 1999, s 72.

Till och med den nyanserade och kloka Edith Penrose tycks mena att nätverket är en ny form av organisation. I förordet till en av de senaste utgåvorna (1995) av sin bok *The Theory of The Growth of the Firm* skriver hon: “It is clear that this type of organization is likely to continue to spread for some time...and continue to engage in a competition very different form that analyzed between firms in so-called free markets.” Se Penrose, 1995, (förordet).

⁴⁰ Det skall sägas att Dunning inte är helt klar i vad *alliance capitalism* är. Men det tycks som om han menar att det finns en tredje fördelningsmodell som inte är marknad eller hierarki som han kallar *interfirm alliances* (s 302). Enligt min mening är det en felsyn eftersom den nyckeltillgång som styr en ”interfirm alliance”, alltid ägs av någon. Se Dunning, J. H., 1998, “Globalization, Technological Change and the Spatial Organization of Economic Activity”; ingår i: Chandler Jr., A. D. et al (ed.) (1998), *The Dynamic Firm*, Oxford University Press, Oxford, s 289 ff.

Ett joint venture eller någon av de andra hybridformerna handlar snarare om de praktiska uttrycksformerna för ett långsiktigt samarbete mellan två eller flera företag.

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

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

Modellen med företaget som en portfölj av tillgångar är därmed presenterad.

I *Det exploderande storföretaget* (SNS, 2004) använder jag den här modellen för att förklara outsourcing och annan disintegration, och den än mera grundläggande frågan om var gränsen för disintegrationen går. Jag visar till exempel att det genuint virtuella företaget, som är disintegrationen tagen till sin yttersta konsekvens, överhuvudtaget inte kan existera på en konkurrenssatt marknad. Modellen hjälper oss också att förstå varför disintegrationstendenserna under 1900-talets två sista decennier kan ses som början till slutet för det gamla, storföretagsdominerande produktionssystemet.