

Om franchising och andra metoder för småföretaget att klara sig i konkurrensen

Det finns väsentligen två kategorier oberoende småföretag vars tyngdpunkt i verksamheten ligger på produktion.

Den första är det måttligt stora, ägarmässigt fristående, *kompetens- och tjänsteföretaget*. Det är ett företag som definitionsmässigt har det särdraget att det gentemot kund alltid säljer sina medarbetares tid. Kompetens- och tjänsteföretaget arbetar för det mesta på producentmarknaden, det säljer med andra ord personbunden kompetens eller tjänster till andra företag och institutioner.

Dels innefattar kompetens- och tjänsteföretaget som kategori strikt kunskapsbaserade företag. Det kan vara alla tänkbara former av konsulter – arkitekter, advokater, revisorer, datakonsulter, PR- och reklambyråer – men också t ex riskkapitalbolag. Det kan också vara ”kreatörer” som satt sig själva på bolag – frilansande skådespelare, regissörer, formgivare, bokförläggare, TV- och radioproducenter, filmfotografer, redaktörer etc. Dels handlar det om alla SME-företag som producerar typiskt disintegrerade kringtjänster som transporter, bevakning, städning, fastighetsförvaltning, personalmatsalar, tvätterier etc. Till den senare kategorin skall också räknas sådant som lokala byggföretag och små underleverantörsföretag utan egen produkt men med ett långtidskontrakt med ett eller flera större företag.

I kategorin kompetens- och tjänsteföretag finns allt från soloföretag till så stora företag att de når den övre gränsen för SME-sektorn. (Att det även finns kompetens- och tjänsteföretag som är storföretag i meningen att de har fler än 250 anställda behöver tills vidare bara påpekas.)

Det råder knappast någon oklarhet om vilka nyckeltillgångarna för dessa företag är. Det är kompetensen inom en viss nisch, ibland finns den hos en eller några få nyckelpersoner i företaget, ibland hos ett eller flera team. Att vissa av dessa företag, särskilt de som arbetar med service, också behöver tillgångar i form av hårdvaror (typ bilar i ett transportföretag) eller mjukvaror (typ datasystemen för ett fastighetsförvaltningsbolag) betyder inte att det är nyckeltillgångar. De kan oftast köpas på en marknad och då blir det svårt att tala om nyckeltillgångar. Detsamma gäller för finansieringen. Dessa företag måste ha tillgång till extern finansiering, inte nödvändigtvis med riskkapital som för skapande- och tillväxtföretagen, utan mera troligt i form av bankkrediter. Det är också på det hela taget en väl fungerande marknad som gör att finansieringskontrakten för ett ekonomiskt sunt kompetens- och tjänsteföretag knappast kan kallas en nyckeltillgång.

Det är mera troligt att de verkliga nyckeltillgångarna, vid sidan av kompetensen, i den här typen av företag har något att göra med de nätverk de tillhör. Det kan, för det första, handla om attraktiva ingångar till marknaden. Det kan vara ett formellt förankrat långsiktigt uppdrag för en konsult, en revisor eller en advokat och deras respektive företag. Eller det kan vara ett mera informellt kontaktnät med enskilda beslutsfattare i några få, köpstarka kundföretag. Mera generellt kan man säga att ett kompetens- och serviceföretag måste välja vilka nätverk de skall tillhöra med stor urskiljning och skicklighet för att komma ut på marknaden med sin kompetens och sina tjänster. Ett riktigt och genomtänkt val av nätverk kan ekonomiskt göra skillnaden mellan stor framgång och stort misslyckande.

Det andra handlar om tillgång till kompetenser och resurser som man inte på ekonomiskt försvarbara grunder kan bygga upp i ett småföretag. Det gäller exempelvis det IT-stöd som kan behövas i verksamheten. För en finansiell rådgivare eller försäkringsmäklare som arbetar ensam eller möjligen tillsammans med några få kollegor, är det inte möjligt att finansiera utvecklingen av ett modernt informationssystem av den typ som dem man konkurrerar med, rådgivarna i bankerna och försäkringsbolagen, har tillgång till. Och det finns ett antal andra

resurser som ett litet kompetens- och tjänsteföretag nästan alltid behöver få tillgång till för att kunna upprätthålla konkurrenskraften. Benchmarking och kompetensutveckling är två exempel. För många företag finns dessa resurser att få om man ansluter sig till ett nätverk. Det kan vara ett nätverk där ett storföretag har det residuala kontraktet över dessa nyckeltillgångar som i fallet Ikea eller H&M. Eller det kan vara ett nätverk som byggts upp av företagen själva i samverkan. Franchising- och frivilligkedjor är exempel.

Den andra – och antalsmässigt helt dominerande – kategorin producerande SME-företag är *det traditionella småföretaget*. Det är ett företag som också för det mesta producerar tjänster. Ändå skiljer det sig från kompetens- och tjänsteföretaget på två punkter. Det traditionella småföretaget arbetar i de allra flesta fall på konsumentmarknader av olika slag. Det finns också en annan skillnad. Det traditionella småföretaget har definitionsmässigt ingen uttalad ambition att växa utöver en viss storlek, i praktiken bestämd av vad den lokala marknaden kan bära och vad som fordras för att ägaren skall kunna leva på sin verksamhet. Det traditionella småföretaget är ofta liktydigt med levebrödsföretaget.

Det är med andra ord ett företag som i många fall långsiktigt kan överleva utan volymexpansion. Antingen därför att det har en stark ställning på en snäv marknad, kanske ett lokalt monopol. Ett sådant företag kan höja priset för sina produkter eller tjänster i takt med den allmänna prisutvecklingen och, ganska ofta, göra det utan höjt mervärde till kunden. Lokal personlig service som frisörer, tobakshandlare, rörmokare, sotare, optiker, målare etc. kan vara exempel. Eller också överlever det utan, eller med mycket måttlig, real tillväxt eftersom produktiviteten ökar. Det gäller för företag som detaljister, bensinstationer, restauranger, jord- och skogsbruksföretag etc.

Nyckeltillgångarna i det traditionella småföretaget är lätta att se. Det är en kompetens, t ex ett hantverkskunnande. Specialiserad kompetens finns hos alla traditionella småföretag som ekonomiskt överlever. Men därutöver finns i de allra flesta fall en nyckeltillgång som skulle kunna kallas "lokalitet". Det skulle, bokstavligt talat, kunna vara ett rum, kanske en affärslokal som är attraktivt belägen i en stad eller annan tätort. Det skulle kunna vara en "lokaliserad" rörelse som en bensinstation. Eller en lokal marknad inklusive en kundbas som den som köper t ex ett plåtslageri blir ägare till. Det skulle också kunna vara ett köpekontrakt till en skogfastighet eller ett arrendekontrakt till ett jordbruksföretag. Ett jordbruksföretag kan naturligtvis inte bedrivas utan att bonden har tillgång till ett stycke jord på en viss plats.

Det är tankeväckande att granska vilka externa nyckeltillgångar som ett traditionellt småföretag kan behöva, alltså tillgångar som inte utan vidare finns att köpa på marknaden (som med bankfinansiering eller kringtjänster som bokföring, städning, säkerhet etc.). Det är egentligen samma behov som kompetens- och tjänsteföretaget har. Det kan gälla skraddarsytt IT-stöd och hjälp med vidareutbildning och annan kompetensutveckling. För vissa företag, särskilt handelsföretag, blir det en ekonomisk nödvändighet att få hjälp med inköpen. För jord- och skogsbruksföretagen kan det gälla avsättningen av produkterna. Dessa företag är känsliga i det avseendet eftersom produkterna skall ut på marknaden varje dag (mjölkbonden), i stora sjok med långa mellanrum (skogsägaren) eller under en relativt kort tidsrymd (spannmålsproducenten).

Mot den här bakgrunden blir det lättare att förstå och analysera varför det på marknaden finns nätverksföretag (läs mera om nätverksföretag här). Det finns inte mer att tillägga utöver att vi nu kanske bättre förstår att det H&M och andra nätverksföretag har gjort är att erbjuda det ägarmässigt fristående småföretaget nyckeltillgångar som det behöver för att överleva i konkurrensen. Det är exakt samma drivkrafter som sett i småföretagarens ögon gör att franchising, frivilligkedjor och producentkooperation kan vara något som det är ekonomiskt motiverat att engagera sig i.

Franchising

Med *franchising* menas ett affärsförhållande där den ena parten, franchisegivaren, ger den andra parten, franchisingtagaren, rätt att för egen räkning inom ett visst geografiskt område utnyttja det särskilda affärskoncept inklusive varumärke som franchisegivaren har utvecklat och äger. Det är en kontraktbunden relation mellan två juridiskt likställda, av varandra oberoende parter. Franchisegivaren har, kort sagt, ansvaret för affärskonceptet och att det vidareutvecklas och att kunskapen sprids i systemet. Franchisetagaren åtar sig att bedriva verksamheten i linje med det speciella affärsupplägget. Reglerna för hur profileringen mot marknaden skall skötas är i de flesta fall en central del av avtalet. Det kan gälla varumärket, lokalutformningen, personalens klädsel etc. Avtalet reglerar givetvis också de ekonomiska mellanhavandena mellan de två parterna. Franchisetagaren betalar i de flesta fall en engångssumma, en entréavgift, för att komma in i systemet. Därtill en löpande s k franchisingavgift.

Franchising har blivit en global framgångshistoria under senare decennier, inte minst i Sverige som har en lång historisk tradition av samverkanskedjor och andra kooperativa samverkansformer. 1997 omsatte franchisingföretagen i Sverige 91 miljarder kronor och hade 82 500 personer anställda vilket som "bransch" gör franchisingföretagen till en av de större aktörerna på den svenska marknaden.¹

Franchising är koncentrerad till vissa branscher, merparten av alla franchisingssystem finns inom detaljhandeln. Av de 242 franchisingssystem som fanns i Sverige 1997 svarade "Parti- och detaljhandel" för nästan exakt hälften, 120. Den näst största branschen var "Hotell- och restaurangverksamhet" med då 47 franchisingssystem. Det finns inget som tyder på att den fördelningen ändrats efter 1997. Däremot finns uppgifter som tyder på att den snabba tillväxten av franchising fortsätter.

McDonald's är i Sverige, liksom globalt, den förmodligen mest kända franchisingkedjan med allt som allt idag (september 2003) något över 30 000 restauranger. Av dessa fanns 233 i Sverige. Andra välkända och framgångsrika franchisingssystem i Sverige är Arkitektkopia, Blic, Bodyshop, Gallerix, Hemglass, JC, Just Nu, 7-Eleven, Polarn & Pyret, Pressbyrån, Verner & Verner och en lång rad andra.

Det är vanligt i franchisingssystemen att egen och "franchisad" verksamhet bedrivs parallellt – och att också expansionen sker efter båda vägarna. McDonald's framstår också i detta avseende som en arketyp. Av de 233 restaurangerna i Sverige hösten 2003 var knappt 60 procent (132 restauranger) "franchisade". Den fördelningen gäller också, grovt sett, globalt för McDonald's vilket skulle betyda att det idag finns ca 18 000 franchisade McDonald's världen över.

Den fråga vi skall besvara är hur franchising och dess snabba tillväxt kan förklaras. Hur kommer det sig att ett företag som lyckats bra med den egna verksamheten i vissa fall väljer att bygga vidare genom att bli franchisegivare? Och vad är det som gör att franchising framstår som ett ekonomiskt attraktivt alternativ för många som vill "starta eget"?

Låt oss börja med *franchisegivarens* perspektiv.

Det franchisegivaren erbjuder är inget annat än nyckeltillgångar inom en viss bransch. Franchisegivaren har under ett antal år testat t ex ett affärskoncept och funnit att det fungerar. Idéplattformen, rutinerna och varumärket för detta affärskoncept är det som han i ett paket erbjuder franchisingtagaren. Det kan han göra eftersom dessa är "Änkans krus"-tillgångar, alltså tillgångar som franchisegivaren kan både sälja och ha kvar. Av det immateriella

¹ Dessa siffror inkluderar omsättning och sysselsättning både i egna och franchisingtagarnas butiker. Däremot är det klart att franchisingliknande samverkansformer typ frivilligkedjor *inte* är medräknade. Källa: "Franchising i Sverige 1997", konsultrapport, Effectum. Några uppgifter om vad som skett efter 1997 finns inte när detta skrivs (september 2003).

företagskapitalet är det bara företagskulturen och vitaliteten som inte ingår i paketet. Företagskulturen eftersom den är personbunden och svår eller omöjlig att överföra till en helt ny organisation. Vitaliteten eftersom franchisegivaren knappast vill att den skall överföras. I själva verket inskränker, ja närmast omintetgör, de flesta franchisingavtal nytänkande och nyskapande från franchisingtagarens sida.

Det är lätt att inse att ur franchisegivarens synvinkel kan mycket stå att vinna på en framgångsrik spridning av affärskonceptet via franchising. Att expandera den egna verksamheten genom t ex nya etableringar på nya orter är kostsamt. Om verksamheten hittills varit framgångsrik och tillväxten snabb, kan mycket väl den finansiella risken med en fortsatt snabb expansion i egen regi bli för stor. Praktiskt kan det innebära att banken säger nej eller kräver ett ökat ägarengagemang för att expansionen skall få fortsätta.

I det läget kan ett företag finna att franchising av affärsidén är ett både avkastnings- och riskmässigt mycket attraktivt alternativ. Intäkterna ökar genom entré- och franchisingavgifter. Möjligen också genom att den egna verksamheten kan växa till följd av den bredare exponering av varumärket och annan profilering som följer med franchisingaktiviteterna. Visserligen kommer också kostnaderna att öka. Där kommer att finnas transaktionskostnader för att hitta rätt franchisingtagare, skriva kontrakt och löpande följa verksamheten. Och det uppstår driftskostnader för att driva "systemcentralen". Men det ligger i sakens natur att grundkonceptet redan är utvecklat och prövat. Den fortsatta utvecklingen av affärsidén är kostsam men den kostnaden skulle ha funnits under alla omständigheter för att vidareutveckla den egna verksamheten.

Risken med franchising blir för franchisegivaren begränsad, i varje fall kommer risken att bli lägre än om samma expansion skulle ha skett med egna verksamheter. Det gäller både de risker som kan förknippas med fler egna anställda och den finansiella risken.

Sammantaget kan man lätt föreställa sig att många företag i denna situation finner att franchising ekonomiskt är ett lockande strategiskt alternativ, i vissa fall ett viktigt komplement till en fortsatt egen expansion som gör att marknaden snabbare kan exploateras. McDonald's är antagligen det bästa exemplet också på det.

Franchising kan således vara en effektiv strategi för vissa tillväxtföretag, framförallt tjänsteföretag. Att det inte är en tillfällighet att franchising sprider sig snabbt över världen förstår vi också genom att det slås två flugor i en smäll. Först genom att franchisegivaren får ett verktyg som hjälper honom att expandera verksamheten under måttligt risktagande. Sedan genom att franchisingtagaren får tillgång till vissa resurser han måste ha för att kunna konkurrera.

Sett i *franchisingtagarens* perspektiv blir fördelarna inte lika uppenbara. Säg att jag är utbildad optiker, har arbetat ett antal år i yrket och beslutat mig för att öppna en egen butik. Jag har fått ett erbjudande att till ett ekonomiskt försvarbart pris ta över en befintlig optikerverksamhet på orten. Det finns nu två alternativ. Antingen att utan särskilda åthävor fortsätta rörelsen i den övertagna butiken. Eller också att bli franchisetagare till, låt oss säga, Blic med det nytänkande i prissättning, butiksutformning m m som följer med ett sådant avtal.

Vad skulle tala för det senare alternativet? Ja, det finns av allt att döma både plus och minus att beakta i en kalkyl. Det välkända varumärket, och det mer marknadsorienterade arbetssätt som Blic-samarbetet förutsätter kan göra att det är realistiskt att räkna med ökade bruttointäkt, i synnerhet om vi också antar att den kundbas som övertagits från den gamla butiken i praktiken garanterar en viss årlig omsättning. Vi antar också att driftskostnaderna blir lägre genom samordnade inköp av bågar och glas och – indirekt – till följd av en del andra erbjudanden som följer med avtalet. Det senare gäller särskilt de mjuka delarna i avtalet – utbildning och annan kompetensuppbyggnad, ekonomistyrning, benchmarking etc.

Å andra sidan finns de kostnader som följer med högre investeringar i lokaler, butiksinredning och annan profilering för att avtalet skall vara uppfyllt. Till det skall läggas entréavgiften och de beräknade franchisingavgifterna. Sammantaget kan vi anta att kalkylerna på kort sikt i det stora hela är likvärdiga. På lång sikt antar vi, för resonemangets skull, att franchisingalternativet ger vissa ekonomiska fördelar, särskilt genom att profileringen mot marknaden blir starkare och genom att kostnadseffektiviteten i rörelsen ökar genom know-how-överföring. Fri tillgång till kostnads- och andra jämförelsedata från butiker i andra delar av landet är en av anledningarna till att man kan räkna med en högre kostnadseffektivitet på sikt.

Riskmässigt kan franchising på sikt också ha ett försteg. Det hör till historien, som vi inledningsvis antydde, att franchisegivaren i de allra flesta fall genom den egna verksamheten har funnit en framgångsformel, en kombination av genomtänkt affärsidé och djupt know how, som nu ställs till franchisingtagarens förfogande. Denna kunskapsöverföring fungerar i praktiken som en riskreducerande faktor. Det har för övrigt visats att franchisingföretagen har en lägre konkursfrekvens än småföretag mera allmänt. Det har också visats att nystartade företags överlevnadsförmåga är högre om de drivs som franchising.²

En avkastning-risk analys ger kanske ändå inte i det här konstruerade fallet ett särskilt entydigt besked om franchising är bra eller mindre bra sett i franchisingtagarens perspektiv. Det är möjligen betecknande.

Franchising är onekligen mer ett instrument som hjälper franchisegivaren att växa än en möjlighet för franchisingtagaren att tjäna pengar. Det är franchisegivaren som äger nyckeltillgången och det är hans intresse som tillgodoses i första hand. Det ligger i franchisingssystemets natur att det inte är ett nätverk med *i praktiken* likvärdiga parter. Franchisegivaren är primus-inter-pares i nätverket. Begreppet systemcentral antyder en bestämmande roll. Även om kontrakten av naturliga skäl måste vara "open ended", allt kan inte föregripas eller preciseras i ett avtal, är många gånger franchisingtagaren starkt bunden vid ett visst produkt- eller serviceutbud, för att inte tala om hur profilen mot marknaden skall se ut. Utrymmet för nytänkande i franchisetagarledet är praktiskt sett litet. Franchisingtagaren är formellt sett visserligen företagare, han bedriver en rörelse i skatteteknisk mening, men han har ett kontrakt som gör honom till så nära anställd som man kan komma utan att ha ett anställningskontrakt." Vi talar om franchising, korsningen mellan att vara anställd och egen", som det uttrycktes i en artikel. Det framhäver vem som spelar huvudroll och biroll i franchising.

Kommer franchising att fortsätta sin snabba utveckling? Förmodligen. Antagandet grundas på två förhållanden. Det första är att det fortfarande finns en mängd oberoende småföretag som skulle kunna drivas mera effektivt med ett mera utvecklat grundkoncept och med olika former av anpassat stöd. Dessa verksamheter är potentiella franchisenätverk. Man behöver bara tänka på vad som under de senaste två decennierna har hänt på "coffeshop"-området i USA.

Det andra är att det fortfarande finns en mängd stora mångfilialföretag som exempelvis banker och vissa detaljistkedjor där kontoren respektive affärsenheterna drivs av anställda. Det är en tidsfråga innan dessa kommer att bli franchisingnätverk helt enkelt eftersom det finns både ekonomiska och riskmässiga fördelar för franchisegivaren och ekonomiska möjligheter för franchisetagaren. Det är symptomatiskt att av de drygt 400 Konsumbutiker som fanns i landet år 2001 drevs ett hundratal på franchisingbasis och målsättningen var att de skulle bli fler. Att bankerna ännu inte blivit franchisegivare beror sannolikt på en blandning

² Uppgifterna är hämtade från Svenska Franchisingföreningens webbplats, Fakta om franchising. Det framgår för övrigt också här att det är dubbelt så vanligt med kvinnor i ledningen för franchiseföretag som i andra småföretag. 1997 ägdes 30 procent av franchiseföretagen av kvinnor. Motsvarande siffra för övriga företag var 16 procent.

av konventionellt tänkande och regelsystemens eller tillsynens utformning.³ Man kan antagligen generalisera och hävda att alla mångfilialföretag som ännu inte delvis bedriver affärsenheterna med franchiseavtal, kommer att göra det. Om inte annat för att få en kontroll på effektiviteten i den verksamhet som drivs i egen regi med anställda.

Frivilligkedjor

Det är inte uteslutet att det finns andra samverkansformer som kan vara effektivare och mer attraktiva än franchising sett i småföretagarens ögon. *Frivilligkedjor* har exempelvis vissa fördelar genom att erbjuda fler frihetsgrader och därmed högre flexibilitet. Den principiella skillnaden mellan en franchising- och en frivilligkedja är att i det senare fallet ägs "centrum" av medlemmarna.

Vi kan förstå att detaljistverksamhet kan lämpa sig för frivilligkedjor. Det är ingen tillfällighet att ICA, Expert, Spectrum och Järnia är frivilligkedjor. Det började för flera decennier sedan med att dagligvaru-, foto-, färg- och järnhandlarna såg fördelar med att samarbeta på det här sättet.

De nyckeltillgångar som man behöver som oberoende detaljist men inte själv kan skapa kan vara inköpskontrakt till konkurrenskraftiga priser, ett varumärke som är känt också utanför den lokala marknaden, ett informationssystem som underlättar lagerkontroll och beställningar, ett integrerat kassahanteringssystem i butiken, personalutbildning etc. Till det kan komma betalkortssystem och andra gemensamma faciliteter för en större marknad än den lokala.

Det är lätt att förstå att franchising och frivilligkedjor kan vara alternativa strukturer för detaljistföretag. Men det finns verksamheter där franchising blir svårare. Det gäller för småföretag där nyckeltillgången är en specifik kompetens snarare än ett affärskoncept. Personbunden sakkunskap och erfarenhet är ingen Änkans krus-tillgång, sådant kan bara finnas på ett ställe vid en och samma tidpunkt. Sakkunskap, och i synnerhet skicklighet och rutin, kan inte kontrolleras av någon utomstående och därmed inte heller ingå i ett franchiseavtal. Det blir logiskt att dessa kompetensbaserade småföretagare i stället sluter sig samman och gemensamt bygger upp de resurser de behöver för att kunna arbeta, (alternativt som tandläkarna och läkarna har gjort i Sverige bildar ett gemensamt bolag där de är anställda i en mångfilialstruktur.)⁴

Den stora grupp småföretagare med kompetens som sin verkliga nyckeltillgång som hittills inte i nämnvärd grad engagerat sig i samverkansföretag är hantverkare av olika slag, det kan vara plåtslagare, murare, målare, snickare, skomakare, bagare etc. Det finns visserligen exempel på franchising inom hantverk. Och från franchisingbranschens företrädare tror man att hantverk i franchisingform har förutsättningar att växa. Men franchising inom hantverksbranscherna borde av just de skäl vi nämnt vara ekonomiskt betydligt mera äventyrligt än inom verksamheter där nyckeltillgången är själva affärskonceptet. Det talar mera för frivilligkedjor.

De renodlade kompetensföretagen – exempelvis partnerföretag inom juridik, revision, reklam etc. – har inte ett behov av stöd för att kunna göra billiga inköp, för att kunna finansiera kostsamma investeringar i utrustning eller för att kunna erbjuda sina klienter tjänster som förutsätter dyra informationssystem. Alla sådana resurser finns att köpa på väl fungerande marknader i den mån de överhuvudtaget behövs.

³ I England drivs franchisade bankkontor idag på försök, bl a av Abbey National. Citigroup har aviserat att man skall pröva franchising för sin kontorsverksamhet i Belgien, (*Economist*, February, 23rd, 2002).

⁴ Praktikertjänst som är en supportorganisation för privatanställda läkare, tandläkare, tandtekniker, sjukgymnaster etc. är ett exempel på den senare modellen. Praktikertjänst erbjuder de resurser som krävs för att med ett minimum av administrativa insatser kunna arbeta med själva vården. Praktikertjänst tar i övrigt det fulla ansvaret. Det innebär att man samordnar inköp av utrustning, instrument och förbrukningsmaterial. Man ger råd, utvecklar informationssystem och ordnar skräddarsydda utbildningar.

Det sådana företag kan behöva hjälp med är ingångar till marknaden. Det finns många sätt att skapa sådana ingångar och samtidigt behålla sin status som oberoende småföretag. Specialisering, att kompetensmässigt vara bäst på ett visst område eller en viss marknad, är den mest uppenbara strategin. Att skaffa sig en positiv image kan vara en annan väg. En managementkonsult kan skriva böcker som uppmärksammas, en reklambyrå kan vinna "årets bästa"-utmärkelse etc. Att ha välkända och underförstått krävande kunder kan också vara ett kraftfullt marknadsföringsverktyg för ett kompetensföretag. Det har revisorer och bokföringsbyråer i alla tider utnyttjat.

Samtidigt är det i många fall inte tillräckligt på dessa marknader. Efterfrågan kan ha en sådan struktur att det bara är stora kompetensföretag med stora resurser som kan komma i fråga för vissa uppdrag. Till det kommer globaliseringen av företagandet. Det blir nödvändigt, i varje fall önskvärt, för många företag inom t ex revision, juridik, reklam etc. att ha samarbetspartners i andra länder, kanske till och med att tillhöra en stor internationell koncern. Det krävs för att kunna växa i takt med att uppdragstagarna växer och, inte minst viktigt, för att kunna matcha klienternas storlek och därmed resursbehov. På revisionsområdet är det särskilt tydligt. Verksamheten år 2002 för 63 av de 100 största europeiska företagen reviderades av två revisionsföretag, PricewaterhouseCoopers och KPMG.⁵ Till det kommer sortimentsekonomiska krafter. Det är uppenbart att de stora internationella revisionsföretagen har klara ekonomiska fördelar av att kunna erbjuda olika tjänster under, bildligt talat, samma tak.⁶

Producentkooperationen

För vissa typer av verksamhet i småföretag är nyckeln till ekonomisk framgång att ha en säker och rimligt prissatt avsättning för de produkter som levereras. Det gäller, som vi just antydde, på jordbruks- och skogsområdet. En besättning av mjölkkor producerar varje dag en färskvara, mjölk, som omgående måste tas om hand av ett vidareförädlingsföretag för att inte bli utan värde. I princip gäller samma sak för andra naturprodukter som spannmål och skogsråvara, låt vara med en större toleransgrad när det gäller omedelbarheten.

Detta är den allmänna bakgrunden till varför vi på jordbruks- och skogsområdet i många länder har fått en producentkooperativ rörelse. Det kan som i fallet med den svenska jordbrukskooperationen vara fråga om att bönderna äger de företag som vidareförädlar jordbrukets basvaror, t ex spannmål eller mjölk.

Låt oss granska detta fenomen.

Den ekonomiskt rationella grunden för producentkooperativa företag, i varje fall på jordbruksområdet, hänger samman med en inbyggd obalans mellan de olika leden i förädlingskedjan. Historiskt, i Sverige under 1920- och 30-talen, tog det sig uttryck i att privata uppköpare av böndernas produkter skaffade sig mer eller mindre starka lokala monopol och kunde genom låga avräkningspriser komma åt en stor del av det samlade överskottet. Bakom den utvecklingen låg mer strukturella förhållanden som fortfarande gäller.

⁵ *Economist*, July 7th, 2001, "Special report: Professional-service firms", s 71ff.

⁶ Det har nyligen visats i en studie att för varje dollar i revisionsarvode betalade amerikanska storföretag nästan tre dollar för icke-revisionstjänster till samma företag, i praktiken som ersättning för konsulting i vid mening. Ibid.

Att det av politiska skäl kan vara svårt att upprätthålla en integrerad organisation som både kan revidera ett klientföretag och sälja sedvanliga konsulttjänster till samma företag är en helt annan sak. Den politiska diskussion som förts i USA efter Enron-konkursen där Andersen både reviderade och sålde konsulttjänster till konkursföretaget antyder att de stora revisionsföretagen kommer att med legala medel tvingas att organisatoriskt skilja ut revisionsdelen från övrig verksamhet.

Den basala jordbruksproduktionen, alltså böndernas verksamhet, kännetecknas av låggradig skalekonomi. Det tar sig bl a uttryck i att även de mest effektiva jordbruksföretagen som använder den mest avancerade teknologin med alla mått mätt är små företag. Det är ingen tillfällighet att världens kanske mest konkurrenskraftiga mjölkproduktion, den i Nya Zeeland, i allt väsentligt sker på familjeägda, måttligt stora gårdar. Däremot karaktäriseras vidareförädlingen av jordbruksprodukter, t ex mejerihanteringen, av skalekonomi som vilken annan tillverkning som helst vilket gjort att dessa företag med tiden har vuxit sig allt större.

Obalansen mellan måttligt stora jordbruksföretag och mycket stora förädlingsföretag, dessutom många gånger med monopol på marknaden, har gjort att producentkooperationen även kan motiveras på allmänekonomiska och politiska grunder. Man kan utgå från att skall jordbrukets produkter förädlas på annat sätt än i böndernas egna företag måste det existera vissa korrigerande krafter för att inte bonden ekonomiskt skall exploateras. Antingen måste det finnas en marknad där konkurrensen om bondens produkter mellan olika vidareförädlingsföretag är stark. Eller också någon form av offentlig kontroll över avräkningspriserna mellan bonden och förädlingsföretagen. Det finns exempel på båda modellerna i OECD-länderna.

Det är också i denna obalans i strukturen som vi kan finna förklaringen till varför bönderna har köpt sina förädlingsföretag i stället för tvärtom. Det är inte ett ekonomiskt realistiskt alternativ för ett förädlingsföretag att ta ägaransvaret för en stor mängd små jordbruksföretag. En sådan modell skulle sannolikt drabbas av mycket stora principal-agent-problem, alltså problem att få till stånd ett effektivt samarbete mellan principalen, förädlingsföretaget i det här fallet, och agenterna, bönderna. Skog, jord, djur och byggnader lämpar sig helt enkelt för privat ägande i småföretagsform. Relativkostnaden för att bedriva jordbruk i stor skala med anställd personal skulle ganska säkert bli för hög. Dessutom är riskerna i jordbruksproduktionen höga vilket inte förbättrar de ekonomiska utsikterna för ”förädlingsföretaget-äger-bonden”-modellen.

Man kan parentetiskt fråga sig varför det här inte då gäller för privatpraktiserande tandläkare, läkare och sjukgymnaster. Det bildar ju också ett starkt decentraliserat system med tusentals små enheter, ändå har de i de många fall en arbetsgivare, Praktikertjänst. Skälet är med stor sannolikhet att den nyckelresurs som den som driver till exempel en tandläkarpraktik måste försäkra sig om egentligen endast är ett administrativt paket, det som gör att han får maximalt med tid för sin profession. Problem med avsättning och prissättning, grunden för jordbrukskooperationen, existerar knappast. Prissättningen är i själva verket reglerad i avtal med sjukvårdens huvudmän. Det gör att ersättningen, lönen, inte heller blir ett problem. Till det kommer att Praktikertjänst är ett producentkooperativt företag, tandläkarna, läkarna, sjukgymnasterna etc., är med andra ord anställda i sitt eget företag. Det är svårt att se att det finns några tunga principal-agent-problem under sådana omständigheter.

Producentkooperativt ägande kan ses som vertikal integration. Det är i princip ingen skillnad mellan att ett företag köper en leverantör (som när General Motors köpte chassitillverkaren Fisher Body, det kanske mest omskrivna exemplet på vertikal integration i industrihistorien, se bl a Klein, 1993) och att en leverantör köper ett företag längre ner i förädlingskedjan som när de svenska bönderna under 1930-talet tog kontrollen över förädlingsledet av jordbruksprodukter.

Vertikal integration förklaras oftast av att en fortsatt marknadsrelation riskerar att sätta det ena företaget i en alltför stark beroendeställning av det andra företaget. Det i sin tur kan förklaras av att transaktionerna mellan företagen binder upp skraddarsydda resurser, är förknippade med stor osäkerhet eller är mycket frekventa. Även om det beroende företaget är väsentligt mycket större och finansiellt starkare än det ”oberoende” kan det för *båda* parter finnas skäl till integration. Sårbarheten är nämligen inte ensidig, den kan växla från den ena

parten till den andra beroende på t ex marknadsförhållandena. Båda parter bli utsatta för ett opportunistiskt beteende.

Granskar vi förhållandet mellan en bonde och det företag som köper hans produkter gäller att också här binder transaktionerna upp skraddarsydd resurser (t ex en besättning med mjölkkor), är förknippade med osäkerhet (djuren kan drabbas av sjukdom) och har hög frekvens (mjölkleveranser mer eller mindre varje dag). Vi inser också att beroendeförhållandet är ömsesidigt. Förädlingsföretaget måste få sina leveranser enligt plan för att i sin tur kunna leverera. Alla förutsättningar för en integration föreligger. Att det är bönderna som kollektiv som har ett incitament att äga förädlingsföretaget och inte tvärtom förklaras av den obalans i företagsstrukturen som gäller.

För att sammanfatta. Producentkooperationen blir inom skogs- och jordbrukssektorerna ett verktyg för bonden att komma åt en tillgång som han behöver – säker avsättning till acceptabla priser – och som den privata marknaden att döma av historiska erfarenheter inte erbjuder. Det i sin tur hänger samman med den strukturella obalansen mellan ett stort antal småföretag och ett fåtal, väsentligt större förädlingsföretag. Nyckeltillgången skaffar sig småföretagaren, bonden, således här genom ägande. Det är i det avseendet inget som principiellt skiljer producentkooperationen från frivilligkedjor. Däremot kan man säga att franchising är något annat. Småföretagaren kan där närmast ses som en leasetagare. Det är någon annan, franchisegivaren, som äger nyckeltillgångarna och de ställs till förfogande mot betalning.

Det medelstora småföretaget

Vart tog det oberoende medelstora småföretaget vägen i denna framtidsbild, alltså företag med mellan 50 och 250 anställda enligt EUs definition? Det är en berättigad fråga. Mycket talar för att utrymmet för det ägarmässigt fristående, *medelstora produktföretaget* kommer att bli mer begränsat, det gäller i synnerhet det teknologibaserade företaget. Ett sådant företag kan bara leva vidare om det antingen har en överlägset stark ställning i sin teknologi eller om nischen är så snäv att ingen annan på den marknad som kan bearbetas bättre kan ta tillvara den skalekonomi som kan finnas. Men båda dessa kommer antagligen att bli svåra att försvara. För att behålla konkurrenspositionen blir det nödvändigt att utveckla ny teknologi och det är för alla produktföretag mycket kostsamt i pengar och kompetens, så kostsamt att det medelstora företaget kan komma att få svårt att klara av det. Däremot kan det, som vi har sett, finnas plats på marknaden för medelstora hantverks- och designbaserade företag (teko, möbler, armatur, skor etc.) och för skapandeföretag inom film, teater och media.

Utrymmet kommer sannolikt att bli mindre också för *den medelstora produktionsspecialisten* helt enkelt eftersom skalekonomin alltmer sällan sätter några gränser vid 250 anställda. Det mest troliga är att huvuddelen av all tillverkande verksamhet där skalekonomi har stor betydelse för relativavkastningen kommer att tas om hand av stora, specialiserade företag, bl a komponenttillverkare av den typ som vi ser inom t ex telekom- och bilindustrin. Att vi under lång tid har hört talas om att utrymmet för de måttligt stora underleverantörsföretagen har blivit allt mindre stämmer med den bilden.

Det är möjligt att det kommer att finnas större plats på marknaden för *det medelstora kompetens- och tjänsteföretaget*. Det styrs av att produktionen, förutom en kompetent medarbetares tid, ofta också förutsätter kundens personliga medverkan (som t ex i ett konsultuppdrag) vilket sannolikt sätter gränser för hur stort företaget kan bli utan att förlora i effektivitet. Å andra sidan är exemplen många på att också medelstora tjänsteföretag köps upp och integreras i större företag, för det mesta för att ta tillvara sortimentsekonomi. Samarbete i frivilligkedjor och franchising kan fördröja den processen.

Det borde också finnas plats på marknaden för *det medelstora nätverksföretaget* av den enkla anledningen att nätverksföretaget definitionsmässigt utnyttjar marknaden och gör

mycket lite i egen regi med egna anställda. De egna resurserna begränsas i de flesta fall till, förutom företagsledning, styrning, utveckling och underhåll av processen och nätverket.

Texten är en lätt redigerad version av kapitel 11 i *Det exploderande storföretaget* (SNS, 2004)