

Nätverksföretaget

Det gamla storföretagets arketyper hade som strategi att vertikalt integrera. Det nya storföretagets arketyper, nätverksföretaget, har ofta som strategi att göra så lite som möjligt i egen regi, själva motsatsen till integration, och i stället bygga marknadsrelationer. Målet är ett dynamiskt nätverk som ”producerar” de produkter eller tjänster som marknaden vill ha. Man kan säga att medan det gamla storföretaget hade ett inåtriktat fokus, på företaget, har det nya storföretaget ett utåtriktat fokus, på nätverket.

Det är lätt att hitta exempel på nätverksföretag, bl a eftersom de ofta är iögonenfallande framgångsrika på marknaden. IKEA, EF Education och Hennes & Mauritz (H&M) är tre svenska nätverksföretag. Dell, eBay och Weight Watchers är tre amerikanska nätverksföretag. De sex är exempel på *Det nya företaget* i storföretagstappning. De är som sådana föregångare. Det är betecknande att Richard Normann talar om samverkanspionjärer.¹

Vi skall börja med att precisera begreppet nätverksföretag. Nätverksföretaget så som vi här kommer att använda begreppet har ett antal distinkta karaktäristika.²

Vad kännetecknar ett nätverksföretag?

Det viktigaste kännetecknet är att i nätverksföretaget är det andra typer av nyckeltillgångar som är väsentliga för tillväxten än dem som vi kan förknippa med ett produktföretag typ Ericsson eller ett kompetensföretag typ Ernst & Young. Det är inte teknologin i meningen metoden att ”göra” en produkt – eller ett antal team med förmågan att *utveckla* teknologin – som är avgörande tillgångar när det gäller tillväxten hos ett nätverksföretag. Det är inte heller kompetens i meningen professionell expertis som säljs till kunderna. Det är i stället processen, eller om man så vill nätverkskonfigurationen, som är den verkliga nyckeltillgången. Nätverksföretaget är i den meningen ett produktionsföretag, nära släkt med t ex en EMS-tillverkare som Flextronics eller ett skogsindustriföretag som SCA. Skillnaden ligger i att det klassiska produktionsföretaget är det skalekonomin som styr det mesta.

Nätverksföretagets nyckeltillgångar är de team eller enskilda personer som driver nätverket. Och framförallt de team och personer som förstår, underhåller och utvecklar processen. För många nätverksföretag är också kunden i sig en nyckeltillgång. De använder kunderna aktivt som medspelare i ”produktionen”.

Eller för att se på saken från ett annat perspektiv. Alla nätverksföretag utnyttjar på ett aktivt sätt marknaden för att ta fram det som skall levereras till slutkunden. Förmågan att göra det bättre än någon av konkurrenterna är den verkliga nyckeltillgången. Det är ett grundläggande element i idéplattformen. Den ekonomiska rationaliteten i den strategin är en funktion av

¹ Han exemplifierar med tre av dessa företag, IKEA, EF Education och Weight Watchers. Se Normann, R. & Nordfors, L., 1999, *Samverkanspionjärerna – vinnarna i den nya ekonomin*, Prisma, Stockholm, s 28 ff.

² Vissa organisationsforskare och managementförfattare har på senare tid uppmärksammat och beskrivit nätverksföretagen. De har också givit dem andra namn. Remo Häcki och Julian Lighton talar i en artikel i *The McKinsey Quarterly* om dessa företag som ”network orchestrators” vilket är ett välfunnet uttryck. Alla dessa nätverksföretag orkestrerar verkligen ett nätverk med utgångspunkt från de nyckeltillgångar som de har det residuala kontraktet för, se Häcki, R. & Lighton, J., 2001, ”The future of the networked company”, *The McKinsey Quarterly*, Number 3, 2001.

Richard Normann, konsult och forskare, är kanske den författare som mest utförligt och konceptuellt behandlat nätverksföretaget. Det gäller särskilt i hans senaste bok *Reframing Business*, (Normann, 2001). Hans beteckning på nätverksföretaget – *Prime Movers* – kopplar till dessa företags kännetecken som gränsöverskridare och banbrytare på sin marknad. IKEA är ett exempel på ett Prime Mover-företag som han ofta återkommer till.

Det finns också en växande mängd organisationsforskare som studerar nätverksföretag både teoretiskt (jfr Jarillo, 1988) och empiriskt. Christian Maravelias har t ex nyligen i en avhandling presenterat och analyserat Skandia AFS, se Maravelias, C., 2001, *Managing Network Organizations*, avhandl., School of Business, Stockholm University.

dramatiskt sänkta transaktionskostnader genom modern informationsteknik, på senare år inte minst tack vare Internet. Man kan också uttrycka det så att nätverksföretagen på ett innovativt sätt utnyttjar den möjlighet att vinna produktivitets- och effektivitetsfördelar som marknaden kan erbjuda. Det är samma sak som *Det gamla företaget*, det traditionella storföretaget, har försökt åstadkomma genom disintegration. Skillnaden ligger i att nätverksföretaget redan från början har haft som strategi att så långt som möjligt utnyttja samverkan på marknaden i stället för att producera "in house".

Att nätverket som sådant, eller rätteligen de team inom företaget som förstår och styr nätverket och alla de andra resurser som nätverket kräver, är nyckeltillgången är således det avgörande kännetecknet – men inte det enda kännetecknet för ett nätverksföretag. Det har också ett antal andra särdrag, inte så att samtliga nätverksföretag har dessa särdrag i samma tyngd, det varierar. Men på det hela taget kan följande sägas utmärka nätverksföretaget.

*Nätverksföretaget *bryter traditionella gränser och sätter nya spelregler*. Nätverksföretag är ofta på olika sätt branschöverskridande. Det är t ex många gånger svårt att klassificera ett nätverksföretag i enlighet med SNI-koder och andra sedvanliga strukturer. Eller som någon har uttryckt det. "Är IKEA ett möbelföretag, en detaljist eller ett postorderföretag?" Men ännu viktigare är att nätverksföretaget ofta bryter de spelregler som kännetecknat en viss verksamhet eller marknad. Det tar ofta de traditionella aktörerna med överraskning helt enkelt eftersom det arbetar på ett okonventionellt sätt. Det berättas att när Ryder Systems, ett amerikanskt nätverksföretag som närmast skulle kunna betecknas som speditör, började uppträda som stor köpare av tunga lastfordon blev tillverkarna och säljarna av lastbilar tagna på sängen av nya krav och nya arbetssätt på den marknad de trodde de kände till. Transportföretagen och de stora industriföretagen köpte naturligtvis fortfarande lastbilar men genom Ryder System och andra liknande företag blev konkurrensbilden helt annorlunda, (Normann, 2001).

*Nätverksföretaget är *bra på att aktivera tillgångar utanför företaget*. Det kan man säga är ett allmängiltigt, närmast definitionsmässigt, särdrag för nätverksföretag. De har med viss rätta kallats "...market makers for sleeping assets". Påfallande många nätverksföretag är särskilt bra på att aktivera sina slutkunder. Kundmedverkan i själva den process som leder fram till ett köp av en produkt eller tjänst är som vi just antytt i själva verket ett kännetecken för några av de mest framgångsrika nätverksföretagen. Det finns en förklaring till det.

Många nätverksföretag har sitt ursprung i företag som arbetade nära det som i dag är nätverksföretagets slutkunder.³ Det gjorde att det redan tidigt i företagets utveckling fanns en djup kunskap om kundernas behov och sätt att bete sig på marknaden. Det ledde under resans gång fram till kundmedverkan i olika tappningar, allt från det att vi sitter hemma vid skrivbordet och i realtid konfigurerar den dator vi hade tänkt köpa från Dell (eller någon efterföljare) till att vi säljer varor vi kan avvara (eller köper) på en Internet-auktionsseite som exempelvis eBay. "A striking feature of these systems is the very large element of 'barter' involved in the transactions", skriver Richard Normann och syftar på hur nyskapande företag som IKEA och Weight Watchers mobiliserar kundernas resurser.⁴

Det behöver inte sägas att nätverksföretaget i managementperspektiv är särskilt bra på att få ett antal partners att fungera smidigt tillsammans. Den inställning och attityd hos ledningen som gör det möjligt, de informations- och styrsystem som knyter ihop nätverket, de team som arbetar stödjande gentemot aktörerna i nätverket, de avräkningsmodeller som i praktiken

³ Av den studie som McKinsey gjort av nätverksföretagen uttrycks detta på följande sätt: "Each company that has built a successful network began with a strong and close relationship with the ultimate consumer of the network's product." Se Häcki & Lighton, 2001.

⁴ Se Normann, 2001, s 109.

bestämmer hur stor del av det samlade överskottet som skall falla på ledarföretaget respektive på en viss partner i nätverket – alla dessa är nyckeltillgångar för ett nätverksföretag. Apropå det senare brukar det sägas att nätverksföretagen utmärks av att de medverkar till att deltagarna i nätverket ekonomiskt behandlas generöst, att de aldrig känner sig utnyttjade av ledarföretaget.

*Nätverksföretaget *drivs alltid av en vision och ofta av en mission*. Att nätverksföretagets ledning har en vision av vad man vill åstadkomma är en trivialitet. Det hade knappast varit möjligt att få till stånd den snabba utveckling som nätverksföretagen utan undantag kännetecknas av utan att ledningen kommunicerat sina mål till anställda och andra intressenter genom en vision. Metoden att föra ut budskapet kan vara mycket förfinad. Så kallade "White papers" från ledningen för Skandia AFS blev närmast en institution i företaget under dess uppbyggnadstid i början av 1990-talet, (Maravelias, 2001).⁵

Att man många gånger också har en mission i meningen en vilja att påverka samhället, att vilja "göra en skillnad" för människorna i deras vardag, är måhända mer intressant. Ibland är missionen explicit formulerad och en uttalad del av strategin. Ingvar Kamprad har sagt att han med sitt företag vill möjliggöra för vanliga människor att utrusta sina hem med vackra och funktionella ting till överkomliga priser. Dells grundare och huvudägare, Michael Dell, har uttalat ett liknande mål när det gäller att tillgodose företag och hushåll med datorer och annan utrustning på IT-området.

*Det sätter fingret på ytterligare ett särdrag – *de flesta nätverksföretag är entreprenördrivna*. Med det avses helt enkelt att det nästan alltid finns en entreprenör med i bilden. Antingen genom att han fortfarande aktivt är verksam i, eller till och med leder, företaget. Eller genom att han nyligen har gjort det. Måste det vara på det sättet? Nej, inte nödvändigtvis. Det finns framgångsrika nätverksföretag som av professionella, låt vara entreprenöriellt lagda, företagsledare utvecklats ur ett traditionellt företag. Men det är mera av undantag än regel när man tittar på nätverksföretagen.

Det torde för övrigt vara möjligt att empiriskt visa att det nästan alltid är en entreprenör som uttalar företagets mål i termer av en mission. Det görs dessutom ofta med ett känslomässigt genuint engagemang. En företagsledare gör det mera sällan, och om han gör det kan man på goda grunder anta att det är ett legat eller mandat från företagets grundare.⁶ (Att det finns professionella företagsledare som talar om företagets mission på kapitalmarknadsdagar och i andra högtidssammanhang är en helt annan sak, det handlar mer om vad som erfarenhetsmässigt lönar sig att säga.)

Nätverksföretagen är förhållandevis nybildade företag, de flesta är bara några få decennier gamla, vissa bara några år gamla. Det gör att entreprenörerna fortfarande är verksamma i företaget, eller relativt nyligen har varit det. Det kan, för att ta svenska exempel, vara en Ingvar Kamprad, en Bertil Hult (EF Education) eller en Ruben Rausing (Åkerlund & Rausing, Tetra Pak).⁷

⁵ Med det perspektiv vi har idag glömmet vi bort att Skandia AFS före skandalerna i början av 2000-talet var ett mycket framgångsrikt nätverksföretag. Omvandlingen av det traditionella försäkringsbolaget Skandia till en av världens största "sparandeföretag" kan ses som en arketyp för ett nätverksföretags tillkomst. Problemen på 2000-talet hade i allt väsentligt att göra med bad management och kortsiktiga förhållanden, se mer om det här i min bok *Det exploderande storföretaget*, SNS, 2004, s 196 ff.

⁶ IKEAs koncernchef hävdar i en intervju att IKEA skall vara ett prisvärt alternativ för många människor – och tillägger: "Här finns en social idealistisk ådra, arvet efter Ingvar Kamprad om man så vill". (*Dagens Nyheter*, 8 februari 2002)

⁷ Apropå att Skandia AFS ingår i exempelföretagen skulle säkert någon vilja lägga Jan Carendi, Skandia AFSs karismatiska ledare under ett antal år, till listan över entreprenörer. Anledningen till att vi inte gör det är att han, i

*Nätverksföretaget är, tycks det, alltid *stort*. Det är svårt att komma på ett nätverksföretag som är litet i mått i t ex omsättning eller antal anställda. Det måste rimligen vara en synvilla. Det finns naturligtvis mängder av embryon, måttligt stora företag som längre fram kan komma att bli nätverksföretag i den mening vi här har givit begreppet. Men det är inte bara en synvilla. Det går antagligen att visa att de allra flesta nätverksföretag startat som traditionella produkt- eller produktionsföretag, det vill säga deras ursprungliga nyckeltillgångar hade inte med nätverket att göra utan med produkten eller tjänsten. Det är först i ett senare skede av företagets utveckling som ”produktionssystemet”, nätverket, blivit den avgörande tillgången.

Man kan spekulera i att Michael Dell började sin verksamhet som datorbyggare på samma sätt som mängder av andra småföretag under 1980-talet byggde datorer för en viss, oftast ganska begränsad lokal marknad. Den första nyckeltillgången var säkerligen kompetensen att bygga datorer. Steg för steg utvecklades en kunskap om både hur komponentmarknaden såg ut och fungerade och hur kunderna ville påverka sina datorköp. Michael Dell hittade ett framgångsrecept för att hantera alla marknadsrelationer – inklusive kundmedverkan – som vid den tiden fordrades för att kunna konkurrera med Hewlett & Packard, IBM, Compaq och de andra traditionella stora PC-tillverkarna. Nyckeltillgången blev gradvis just den kunskap och de system som gjorde det möjligt.

* Nätverksföretaget *växer snabbt*. Nästan alla de nätverksföretag som vi exemplifierat med kännetecknas av extraordinär tillväxt i omsättning och marknadsandelar.

Nätverksföretaget kan växa på i princip två sätt (om vi bortser från uppköp). Antingen genom att nätverket växer organiskt, i sista hand blir globalt i meningen att det täcker betydande marknader runt om i världen. Bland de sex kan Dell vara ett konkret exempel. Eller också genom att själva idéplattformen mångfaldigas, i egen regi eller genom franchising eller andra former av allianser. IKEA, H&M och Weight Watchers kan vara konkreta exempel. Vi kan för övrigt notera att IKEA, vid sidan av varuhus drivna i egen regi, också numera använder sig av franchising.⁸

Stigande avkastning i tillverkningen och nätverkseffekter i användarledet kan vara en förklaring till en snabb tillväxt på marknaden. Kan det också vara orsaken till nätverksföretagens framgångar på marknaden? Det hävdas ibland att det är så.⁹

Det är svårt att se att det finns grund för det i verkligheten. Det enda nätverksföretag av dem vi här har nämnt där möjligen stigande avkastning och nätverkseffekter har verkat stödjande för tillväxten är auktionssiten eBay. Det följer av att det är kostsamt att utveckla den mjukvara som möjliggör en auktion on line samtidigt som varje avslut på auktionsplatsen rimligen har försumbara transaktionskostnader. Det är också rimligt att anta att marknaderna för de produkter som auktioneras bort blir tjockare som en funktion av antalet kunder som regelbundet besöker eBays site. Det kan också finnas andra nätverkseffekter som ytterligare förstärkt företagets ställning på marknaden.

För de övriga nätverksföretagen gäller inte den förklaringen. Det mest sannolika är att de har vuxit snabbt helt enkelt eftersom de har kunnat erbjuda sina kunder, och sina kunders

motsats till de övriga, inte som entreprenör startat upp sitt företag på marknaden, det har växt fram ur moderbolaget Skandia och har hela tiden finansierats av moderbolaget.

⁸ IKEA hade i januari 2002 148 varuhus i 22 länder som drivs i egen regi, därtill i en försöksverksamhet 21 varuhus som drivs av franchisingtagare, (*Dagens Nyheter*, 29 januari 2002). Ett av dessa är svenskt, IKEAs varuhus i Gävle. Enligt Ingvar Kamrad har man noterat vissa pluseffekter med franchising. Franchisetagarna tillför riskkapital och ger nya impulser. Därtill har man noterat att svinnet till följd av krossade varor m m. bara är 2 procent av omsättningen att jämföra med 3 procent i de egenägda varuhusen, (*Veckans Affärer*, 27 augusti 2001).

⁹ Den uppfattningen har t ex Richard Normann, han skriver t ex att nätverksföretag ”...are often linked to the now famous ‘increasing returns’ economy”. Se Normann, 2001, s 86-87.

kunder, ett distinkt mervärde utöver vad konkurrenterna har kunnat göra. Det kan i sin tur många gånger förklaras av att nätverksföretaget har mobiliserat slumrande tillgångar, inte minst hos kunderna, som det traditionella företaget inte har haft i sin affärsmodell. Ibland bryter nätverksföretaget helt med det sätt på vilket utbudet på marknaden hittills fungerat. Det skapar eller utnyttjar t ex helt nya leveranssystem (som när Cisco var banbrytande när det gäller att använda Internet för sin försäljning). Det gör att transaktionskostnaderna sjunker och därmed, på en konkurrensutsatt marknad, också priserna. Det leder i normalfallet till ökad försäljning och ökade marknadsandelar. Det är sådant som förklarar varför nätverksföretagen växer snabbare än andra företag snarare än dynamiska effekter i tillverkningen eller på marknaden.

Det är av allt att döma också en *uthållig* tillväxt, åtminstone i det överblickbara tidsperspektivet. Tillväxten har i varje fall inte skett på bekostnad av lönsamheten. McKinsey har visat att de börsnoterade nätverksföretagen i USA i termer av marknadsvärde och intjäningsförmåga utvecklats bättre än genomsnittet av företag.¹⁰ Man har för en fyraårsperiod (1996-2000) jämfört ett antal nätverksföretag (bl a Cisco, eBay och fondmäklarföretaget Charles Schwab) i olika sektorer med en population av välkända traditionella företag inom samma sektor (tillverkning, handel respektive bank & finans). Genomgående visar det sig då att nätverksföretagen hade klarat sig ekonomiskt bättre än konkurrenterna under perioden. Marknadsvärdet per anställd var vid slutet av perioden signifikant högre i nätverksföretagen än i jämförelsegruppen. Det gällde också, med ett undantag, för intäkterna per anställd. Likaså var det immateriella kapitalet mätt som P/BV relation, alltså marknadsvärdets (P) förhållande till bokförda värdet (BV), genomgående högre i nätverksföretagen. Det visade sig också att samma sak gällde när gruppen nätverksföretag jämfördes med en grupp särskilt framgångsrika företag ("industry standard bearers").

Det kan med viss rätt invändas att den starkt uppåtgående aktiemarknaden som kännetecknade perioden 1996-2000 kan ha gynnat nätverksföretagen. De var uppmärksammade och beundrade av analytiker och andra med inflytande på aktiekurserna vilket kan snedvrída slutsatserna till nätverksföretagens fördel. McKinseys analys visar emellertid att den relativa ekonomiska styrkan hos nätverksföretagen fanns kvar även under en period (första kvartalet 2001) med sjunkande aktiekurser.

Det är en välgrundad gissning att nätverksföretagen, också nätverksföretagen utanför USA, under perioden efter 1980 har kunnat visa en lönsamhet som varit minst i nivå med genomsnittet av företag, mest troligt väsentligt över genomsnittet. Det är en anmärkningsvärd prestation eftersom det i så fall har skett just under den period som de växt fram och expanderat till dominerande aktörer på sina respektive marknader. Svenska H&M kan vara ett exempel. Företaget ökade under tioårsperioden 1997-2007 sin årsvinst, rörelseresultatet, med över 300 procent (till strax över 20 miljarder kronor) samtidigt som omsättningen mer än fyrdubblades (till ca 105 miljarder kronor) och antalet butiker ökade med 1200 (till 1738), en enligt årsredovisningen helt självfinansierad expansion. Företaget öppnar för närvarande (2009) på ett år över 200 nya butiker, mer än en butik varannan dag.¹¹

Texten är en del av kapitel 10 i *Det exploderande storföretaget* (SNS, 2004), s 190 ff.

¹⁰ Häcki & Lighton, 2001.

¹¹ Årsredovisningen för verksamhetsåret 2007/2008, och vissa äldre årsredovisningar.