

## Vad är det som skapar tillväxt?

Ett företags tillgångar är i princip av två slag när det gäller användandet. Antingen är det en resurs som om den konsumeras är borta en gång för alla. Eller också kan den som oljan i Änkans krus förbrukas och ändå finnas kvar<sup>1</sup>.

En stor del av företagets tillgångar är av det första slaget. Allt realkapital – fastigheter, maskiner, verktyg etc. – kan bara finnas på en plats samtidigt och dess avkastning kan bara en aktör, oftast ägaren, tillgodogöra sig. Detsamma gäller för de finansiella tillgångarna.

Företaget kan inte förbruka alla likvida medel på sin transaktionsräkning och ändå ha pengarna kvar. Också humankapitalet har dessa kännetecken, åtminstone om vi förutsätter att den anställde lägger all sin arbetstid på företaget. Man skulle möjligen kunna säga att en person som delade på sin tid mellan två företag också gjorde tillgången – personens arbetstid och kompetens – delbar. Det är emellertid feltänkt. Det är samma sak som om en maskin eller fastighet delades upp i två delar. Det är givetvis möjligt men det ändrar inte på grundprincipen att så gott som allt reall kapital, finansiellt kapital och humankapital, är odelbart. Man kan också säga att sådana tillgångar i användarperspektivet är rivaliserande.

Det är annorlunda med det immateriella företagskapitalet. Det är i princip en Änkans krus-tillgång. Det kan, bildligt talat, återanvändas utan kostnad. Låt oss granska det påståendet närmare.

Vi kan göra boskillnad mellan fem olika typer av immateriellt företagskapital – idéplattformen, varumärket, företagskulturen, rutinerna och vitaliteten (för ett mer utvecklat resonemang kring dessa begrepp, se essän *Ett sätt att se på företaget*). De två första av dessa är principiellt, och många gånger också i praktiken, Änkans krus-tillgångar. Vi kan förstå det om vi med idéplattform exempelvis talar om en metod att tillverka en viss produkt, med Paul Romers ord ingenting annat än ”instructions for mixing rawmaterials”. En sådan tillgång kan återanvändas hur många gånger som helst. I praktiken kan det betyda att företaget låter tillverka produkten på licens. Företaget nyttjar tillgången samtidigt som det säljer nyttjanderätten. Dessa metoder (eller ”teknologier” med Paul Romers terminologi) kan vara olika till sin karaktär. Det kan således vara en metod att ”göra” en produkt. Men det kan också vara ett tjänstekoncept, en mjukvara eller en processmodell. Alla dessa är mer eller mindre icke-rivaliserande varor, Änkans krus-tillgångar.

Också varumärket är en Änkans krus-tillgång. Det finns inget som i princip hindrar att företaget låter andra företag, mot ersättning, utnyttja det egna varumärket samtidigt som ”moderföretaget” använder sig av det i sin marknadsföring. I själva verket är det inte osannolikt att tillgångens, varumärkets, värde ökar ju fler företag som använder det. McDonald's som varumärke kan vara ett exempel på det. Det förutsätter visserligen att de produkter eller tjänster som marknadsförs uppfyller varumärkesägarens villkor men det är mera en praktisk än en principiell konsekvens.

Också de övriga tre komponenterna i det immateriella företagskapitalet – företagskulturen, rutinerna och vitaliteten – är i princip Änkans krus-tillgångar. Teoretiskt skulle de kunna licensieras ut till ett annat företag utan att det på något sätt behövde tära på den egna konkurrensförmågan. Praktiskt är bilden emellertid mera komplicerad. Att, bildligt talat, klona företagskulturen, rutinerna och vitaliteten för att kunna sälja kopian på marknaden är i

---

<sup>1</sup> 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 krukans 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).

verkligheten mer eller mindre en otänkbarhet. Det kan till och med finnas svårigheter att inom ett och samma företag styckevis överföra sådana tillgångar till en annan organisatorisk enhet. Orsaken kan vara att sådant som företagskultur, rutiner och utvecklingsförmåga till stor del är grundade på tyst kunskap.

Det betyder att dessa teoretiskt icke-rivaliserande tillgångar i praktiken blir svåra att dela. Det finns bara två vägar att gå om man vill vara någorlunda säker på att tillgångarna överförs med ett intakt marknadsvärde. Den första är att företaget säljs. Den andra vägen är att hela företagskonceptet – det mesta av det immateriella företagskapitalet – paketeras och mångfaldigas. För vissa typer av verksamheter är detta uppenbarligen möjligt att göra med ekonomisk framgång. Franchising inom tjänstenäringsar av olika slag är ett konkret uttryck för det.

### **En kommentar om vad som skapar tillväxt i företagen**

Det är mot den här bakgrunden lätt att inse att ett företags tillväxt mätt i t ex marknadsandelar mer än något annat är en funktion av hur det immateriella kapitalet utnyttjas och utvecklas. Det är också lätt att inse att det är stor skillnad på företag och företag när det gäller hur tillväxt skapas. Det finns tre arketyper av företag.

Ett *produktföretag*, det kan vara ett stort företag som Ericsson eller ett litet tillväxtföretag, har några nyckeltillgångar som är väsentliga för tillväxten. För det första teknologin, metoden att ”göra” den produkt som företaget säljer. Det inkluderar de team som besitter den kompetens som fordras för att exploatera teknologin. De team som t ex svarar för tillverkningen av produkten, åtminstone produktens mest känsliga delar och ofta monteringen, är nyckeltillgångar. Det gör att även vissa produktionsfaciliteter kan vara det. För det andra är de team eller enskilda personer som har förmågan att utveckla nya produkter också nyckeltillgångar.

Ett produktföretag kan egentligen växa bara på två sätt. Det kan i egen regi tillverka och sälja så många produkter som marknaden kan ta emot och den egna förmågan kan klara av på ett ekonomiskt försvarbart sätt. Det kan också licensiera ut produkten och på så sätt vinna marknadsandelar. Änkans krus-tillgången, teknologin, är grunden för tillväxten. Det är det första sättet. Det andra är att satsa på utveckling av nya eller vidareutvecklade produkter.

Vi kan säga att ett programvaruföretag är en ytterlighetsvariant av produktföretaget.<sup>2</sup> Det är en produkt utan hårdvara. Programvaruföretaget kan också bara växa på dessa två sätt. Däremot är det sannolikt att det inte kommer att licensiera ut produkten av det enkla skälet att det inte behövs. Den delbara tillgången, programmet, behöver så att säga inte delas. Det hänger samman med att ett renodlat programvaruföretag kännetecknas av höga utvecklingskostnader och låga styckekostnader. Det är med andra ord en produkt med *stigande* avkastning i tillverkningen. Om produkten är attraktiv i kundernas ögon, och särskilt om prispolitiken är aggressiv (vilket den kan vara eftersom marginalkostnaden i tillverkningen är låg) kan företagets marknadsandel växa mycket snabbt. I vissa fall med kombinatoriska nätverk kan produkten också ha stigande avkastning i konsumtionen, det som brukar kallas nätverkseffekter. Det kan i så fall leda till en extremt snabb tillväxt i marknadsandelar. Spridningen av, och så småningom den globala marknadsdominansen hos, operativsystemet DOS, och i senare skede Windows, brukar nämnas som exempel.

---

<sup>2</sup> Paradoxalt nog skulle programvaruföretaget också kunna ses som en ytterlighetsvariant av tjänsteföretaget. Programmet kan, som det här beskrivs, ses som en ”produkt utan hårdvara”. Men det skulle också kunna ses som en ”tjänst utan personlig service”. En mjukvara som möjliggör internethandel med aktier skulle kunna vara ett exempel (även om det där oftast finns personlig service tillgänglig). Den andra ytterlighetsvarianten, den renodlade ”rådgivaren” som soloföretagare, erbjuder med samma logik en ”tjänst utan mjuk- eller hårdvara”. Men det skulle också kunna ses som en ”produkt utan hård- eller mjukvara”.

En andra arketyper av företag är vad vi skall kalla *produktionsföretaget* där nyckeltillgångarna i första hand har med produktionen eller processen att göra. De team, för att ta ett exempel, som i ett skogsindustriellt företag som SCA med massa- eller pappersproduktion är verkligt betydelsefulla för konkurrenskraften och företagets ekonomi är de som ansvarar för produktionen. En hög grad av kapacitetsutnyttjande i produktionen med ett minimum av kassationer eller andra kvalitetsproblem i slutprodukten bestämmer mer än något annat lönsamheten i verksamheten. Vill ett traditionellt processföretag växa utöver vad den befintliga produktionsenheten kan klara av, är det emellertid andra nyckeltillgångar som avgör, t ex om det finns råvara nog för att öka produktionen, om företaget har tillgång till det kapital som erfordras och, inte minst viktigt, om företaget har ett sådant grepp om marknaden att det kan ekonomiskt motivera den mycket stora investering som det i praktiken alltid handlar om.

Det är viktigt att inse att produktionsföretaget inte bara handlar om tillverkning. Också tjänster ”produceras”. Nyckeltillgångarna för tillväxt i ett tjänsteföretag är de team eller enskilda personer som tillgodoser marknaden med vissa tjänster respektive utvecklar nya eller kompletterande tjänster. Änkans krus-tillgångar som är väsentliga för tillväxten är tjänstekonceptet och varumärket. Det vi kan se är att tjänsteföretagen också använder dessa tillgångar som en hävstång för att nå ökade marknadsandelar. Det sker inte så sällan genom att hela företagskonceptet mångfaldigas. McDonald’s är ett exempel på det. Företaget växer genom att öppna egna restauranger och genom franchising. Det mest spektakulära exemplet är Wal Mart Stores, världens största företag mätt i antal anställda.<sup>3</sup>

I *Det nya företagets* samhälle växer också fram en helt ny typ av produktionsföretag. Låt oss kalla dem *nätverksföretag*. Några av de senaste decenniernas mest dynamiska och uppmärksammade företag är av just den typen. Dell och Cisco kan vara exempel. Man kan säga att nyckelkompetensen inte som i det traditionella produktionsföretaget har med styrningen av produktionen i egna anläggningar att göra utan mera med styrningen av ett visst nätverk av fristående aktörer. Det handlar delvis om en annan typ av kompetens. Tyngdpunkten ligger på nätverkskompetensen.

Finns det stigande avkastning i tjänsteverksamhet? Ja, det kan det göra i sådana delar av tjänsteverksamheten som är kodifierade och digitaliserade, alltså i verksamheter där merparten av tjänsten är automatiserad men där personlig service och support är tillgänglig. Internetbanker kan vara ett exempel. Det är dyrt att utveckla den tekniska plattform som är grunden för internetbanking men när den väl finns på plats är den fasta kundkostnaden försumbar. Det leder till att verksamheten kännetecknas av stigande avkastning. Det i sin tur förklarar varför Citibank för några år sedan uttalade – med vissa anspråk att bli tagna på allvar – att målsättningen var att då befintliga 60 miljoner Citibank-kunder skulle vara en miljard kunder år 2010, (*Economist*, December 4<sup>th</sup>, 1999). Teoretiskt var det inte otänkbart att Citibank med bibehållen ekonomi i verksamheten skulle kunna ta marknadsandelar med sin sk e-Citi på det sätt som man uppenbarligen hade tänkt sig. Att det knappast skulle komma att bli fallet i praktiken har snarare med sociala och politiska trögheter att göra än med företagsekonomiska eller organisatoriska hinder.

En tredje arketyper är *kompetensföretaget*. Kompetens finns i alla företag, det som karakteriserar kompetensföretaget är att dess huvudaffär är att sälja professionell kunskap, för det mesta experters timdebiterade tid (även om det finns andra sätt att ta betalt för kompetensen, ett riskkapitalbolag timdebiterar inte för sin kompetens). Det är den minst komplicerade företagstypen i meningen att den viktigaste, ja i de flesta fall enda, nyckeltillgången är den specialistkompetens som finns i företaget.

---

<sup>3</sup> Wal Mart med 1,35 miljoner anställda år 2002 hade en försäljning det året i samma storleksordning som den svenska bruttonationalprodukten, 2000 miljarder kronor. Som jämförelse kan nämnas att IKEAs samlade försäljning år 2002 uppgick till strax över 100 miljarder kronor.

Kompetensföretaget kan egentligen bara växa genom att anställa flera personer med den typ av erfarenhet och kunskap som efterfrågas på marknaden. Det finns i kompetensföretaget ingen hävstångseffekt eller genväg till tillväxt i form av Änkans krus-tillgångar. Ett kompetensföretag kan visserligen bredda sin verksamhet till flera kompetensområden och dra nytta av sortimentsekonomi, ungefär som de stora revisionsföretagen har gjort under de senaste decennierna, men fortfarande gäller att de bara kan bli omsättningsmässigt större genom att anställa flera experter och specialister.

Det finns en ytterlighetsvariant av kompetensföretaget, företaget som säljer *en* enskild individs kompetens och ingenting därutöver. Det är i sin renodlade form kompetens utan hård- eller mjukvara. En kvalificerad problemlösare eller ”kreatör” skulle kunna vara det konkreta exemplet. Det finns bara två sätt för ett sådant företag att växa. Antingen genom att personen utvecklar sin kompetens på ett sådant sätt att han eller hon per tidsenhet löser fler problem eller skapar fler lösningar än konkurrenterna på marknaden. Eller genom att företaget knyter ytterligare en person eller flera till verksamheten. Det vi inser är att den dynamiska tillväxteffekt som finns hos det immateriella företagskapitalet i ett traditionellt tillverkande företag saknas i det här extremfallet.

Dessa tre arketypers viktigaste nyckeltillgångar finns sammanfattade i en figur (på nästa sida). Figuren ger en starkt förenklad bild. Det kan t ex finnas blandformer i ett och samma företag. Vissa produktföretag har exempelvis gjort service och andra typer av tjänster till en egen, kompletterande affärsverksamhet under samma varumärke. IBM kan vara det konkreta exemplet. Det kan betyda att under samma varumärke kan, som i fallet IBM, finnas både ett produktföretag (som levererar hård- och mjukvara) och ett produktionsföretag (som levererar service). Vi vet också att vissa produktionsföretag har en egen produktutvecklingsverksamhet. H&M har t ex över 100 designers anställda.<sup>4</sup> Ändå klassificeras H&M som ett produktionsföretag. Avgörande för i vilken av de tre kategorierna ett visst företag skall hamna är vilka nyckeltillgångar som väger tyngst.

Den insikt som analysen erbjuder är att det moderna företags tillväxt mer än något annat följer av hur skickligt företagsledningen utnyttjar och utvecklar det immateriella företagskapitalet, kanske framförallt idéplattformen. Men var det inte så också i *Det gamla företaget?* Redan i slutet av 1800-talet tog t ex kemiindustrins storföretag som Bayer AG hjälp av forskning- och utveckling för att vinna konkurrensfördelar. Och under 1900-talets senare del var FoU ett måste för överlevnad för så gott som alla storföretag. Det är självfallet riktigt. Men den dominerande tillväxtstrategin i storföretaget under den Chandlerska eran, hundraårsperioden 1880-1980, var att genom vertikal integration bygga en så effektiv produktionskapacitet att företaget kunde vinna marknadsandelar. Nyckeltillgångarna i tillväxtperspektiv var i det traditionella storföretaget snarare bundna till produktionen och marknadsföringen än till utvecklingen av nya produkter. I den meningen kan man sannolikt säga att det skett något nytt efter 1980. Nyckeltillgångarna för tillväxt är allt mindre förknippade med produktionen och alltmera med utvecklingen.

Företagets tillväxt som vi här diskuterat i termer av marknadsandelar skulle lika gärna ha kunnat mätas i förädlingsvärde. Det skulle inte ha ändrat slutsatserna i något principiellt avseende. Det mest troliga är att det skulle ha förstärkt konklusionen att avgörande för tillväxten är det immateriella företagskapitalet. Det följer av att det relativpris som kan tas ut på marknaden för produkten eller tjänsten sannolikt är högre ju mer ett företag, visavi konkurrenterna, satsar på utveckling och innovativa koncept. Det höjer, allt annat lika, företagets förädlingsvärde.

---

<sup>4</sup> *Dagens Nyheter*, 20 september 2003.

# TRE ARKETYPER AV FÖRETAG

	Nyckeltillgångar*	
	i team	övriga nyckeltillgångar
<p><b>Produktföretaget</b>  <i>Ex. stora företag:</i> Astra Zenica, Ericsson, Microsoft etc.</p> <p><i>Ex. SME-sektorn:</i> tillväxtföretag, designerföretag inom teko, möbler, glas etc., mediaföretag, forskningsbolag etc.</p>	<p>FoU-team                      Designers                      Skapande-team inom film, teater, media etc.</p> <p>Produktions-team</p>	<p>Teknologin                      Finansiella resurser, särskilt riskkapital</p> <p>Produktionsanläggningar</p>
<p><b>Produktionsföretaget**</b>  <i>Ex. stora företag:</i> Citigroup, Flextronics, H&amp;M, IKEA, Skanska, SCA, Wal Mart etc.</p> <p><i>Ex. SME-sektorn:</i> vissa tjänsteföretag, byggföretag, underleverantörer, finansiella företag, t ex fondkommissionärer etc.</p>	<p>Team för:                      Produktions- &amp; processtyrning                      Nätverksstyrning                      Inköp                      Etablering                      Datautveckling                      Riskkontroll</p>	<p>Distributionsnät &amp; leveranssystem                      Datasystem                      Råvara                      Produktionsanläggningar                      Finansiella resurser</p>
<p><b>Kompetensföretaget</b>  <i>Ex. stora företag:</i> KPMG</p> <p><i>Ex. SME-sektorn:</i> advokatkontor, reklambyråer, konsultföretag, riskkapitalbolag etc.</p>	<p>Specialister/Specialist-team</p>	<p>saknas i stort sett</p>

\*I samtliga tre typer av företag finns, förutsatt att de varit uthålligt framgångsrika, däruöver vissa nyckeltillgångar. *Topmanagement-teamet* är alltid en nyckeltillgång liksom *kund-team* av olika slag (möjligen med undantag för kompetensföretaget där specialisten också i praktiken blir kundansvarig). *Ideplattformen/affärskonceptet* är också alltid en nyckeltillgång och ofta *varumärket* och *företagskulturen*.

\*\* Det s k traditionella småföretaget, levebrödsföretaget, kan ses som ett produktionsföretag men faller utanför den här kategoriseringen.

## Samhällsekonomisk tillväxt

Att mäta tillväxten i förädlingsvärde möjliggör också en koppling mellan mikro- och makroperspektivet. Det bör finnas ett positivt samband mellan BNP-tillväxten i ett samhälle och mängden Änkans krus-tillgångar i landets företag. Det är, mera precist, en välgrundad hypotes att samhällsekonomisk tillväxt mätt som t ex BNP per capita är starkt korrelerat med den relativa storleken på det immateriella kapitalet i landets företag. Det förklaras av att det immateriella kapitalet i form av metoder och koncept och andra privata, icke-rivaliserande tillgångar av allt att döma är den verkliga tillväxtmotorn i företagen. Finns det i ett land jämförelsevis mer av sådana tillgångar (mätt t ex per capita) bör också den samhällsekonomiska tillväxten, allt annat lika, bli relativt högre. En reservation måste dock antecknas. Om det, relativt sett, finns gott om immateriellt kapital i ett lands företag (t ex mätt som FoU-investeringarnas andel av BNP) men själva *produktionen* till stora delar sker utomlands, ja då försvagas eller till och med försvinner tillväxteffekten. Just det förhållandet kan möjligen förklara varför Sverige relativt andra OECD-länder under lång tid, sedan 1970-talet, har legat högt i FoU-satsningar men under samma tid har haft en svag relativtillväxt i BNP. Den frågan diskuterar jag mera i min bok *Det nya företagets samhälle* (SNS, 2004)

Det finns ytterligare ett attribut hos det immateriella företagskapitalet som har betydelse för den makroekonomiska tillväxten. Det immateriella företagskapitalet kännetecknas i vissa fall av spillover, det vill säga ett framgångsrikt företags metoder och koncept försöker andra företag kopiera och plagiera för att på så sätt till låga kostnader ta en genväg till en förbättrad ekonomi eller marknadsposition. Att det är möjligt hänger samman med, förutom dessa tillgångars icke-rivaliserande karaktär, att det immateriella kapitalet i praktiken inte är fullständigt skyddat genom ägandet. Det finns visserligen patent- och copyrightskydd och det görs i företaget stora ansträngningar att på annat sätt värna om värdefulla Änkans krus-tillgångar. Men trots dessa ansträngningar uppträder spillover med uppenbara positiva följdverkningar för den samhällsekonomiska tillväxten. För ägarna kan det naturligtvis ses som något negativt i meningen att det, teoretiskt sett, fulla värdet av det immateriella kapitalet inte tillfaller den som gjort investeringen. Exakt samma sak gäller för övrigt för uppfinnare. Det samhällsekonomiska värdet av en framgångsrik uppfinning tillfaller bara upphovsmannen till en mindre del.<sup>5</sup>

Dessa samband hjälper oss också att förstå, menar Paul Romer, varför företagen i de utvecklade västekonomierna under 1900-talet kunde visa på en uthållig tillväxttakt på en nivå som tidigare varit otänkbar. Liksom att dessa samband kan förklara varför vissa utvecklingsländer inte lyckas uppnå en hög relativtillväxt.<sup>6</sup>

Texten ingår som en del av kapitel 6 i *Det exploderande storföretaget* (SNS, 2004), s 130 ff.

---

<sup>5</sup> Eller som Paul Romer uttrycker saken: "There is little doubt that much of the value to society of any given innovation or discovery is not captured by the inventor, and any model that missed these spillovers would miss important elements of the growth process." Romer, 1990, s 89.

<sup>6</sup> Paul Romer sammanfattar sin analys på följande sätt. "The most interesting positive implication of the model is that an economy with a larger total stock of human capital [=den ackumulerade kunskap som utvecklingsansträngningarna lett fram till. Kort sagt, på vilken relativnivå befinner sig det immateriella företagskapitalet i landet] will experience faster growth. This finding suggests that free international trade can act to speed up growth. It also suggests a way to understand what it is about developed economies in the twentieth century that permitted rates of growth of income per capita that are unprecedented in human history. The model also suggests that low levels of human capital may help explain why growth is not observed in underdeveloped economies that are closed." Ibid, s 99.