

## BÖR FÖRETAGEN DIVERSIFIERA?

Av Bengt Rydén



I våras efterlyste jag en innovationsdebatt som fortsättning på det senaste årets stundtals förvirrande och politiserade diskussion om strukturalisering och stordrift. Den gångna sommaren har visat att det verkligen fanns utrymme för en sådan debatt. Med utgångspunkt från den värdefulla IVA-rapporten "Företaget och innovationerna" har i Svenska Dagbladet förts en livlig diskussion om innovationerna i svenska företag. Många intressanta synpunkter har framlagts och säkert förts vidare ut i företagen likt ringar på en vattenyta.

### Ett större perspektiv

Men debattdeltagarna tycks enligt min mening på ett egendomligt sätt frivilligt ha iklätt sig en tvångströja som begränsat debattens allmängiltighet och värde. Med innovation tycks man som regel ha menat endast förbättringar eller förnyelser av produkter och produktionsprocesser. Den sidan av innovationsverksamheten är givetvis väsentlig — kanske t o m den väsentligaste — men sett i ett vidare perspektiv ändå bara *en* del av företagets totala innovationsverksamhet. En annan betydelsefull sida är de organisatoriska innovationerna — nya idéer beträffande företagets strategi i stort, dess uppträdande på marknaden, dess relationer till sina konkurrenter och de olika intressenterna i samhället, dess interna uppbyggnad o s v. I ett sådant större perspektiv, som an-

vänds av innovationsekonomen nummer ett Joseph Schumpeter, kan de tekniska innovationerna t o m komma att underordnas de organisatoriska. Det primära blir då hur företagets verksamhet i stort bör planeras och genomföras för att bästa möjliga resultat med hänsyn till uppställda mål skall kunna uppnås.

Om vi med innovation menar en sådan medvetet styrd förändring i ett företags verksamhet som genom nya idéer på ett betydelsefullt sätt påverkar dess mål, handlande eller resultat kan man betrakta t ex en fusion, en nedläggning och en diversifiering som en innovation. Som väsentliga element i dem kan också tekniska innovationer ingå men då endast som led i en koordinerad uppfattning om företagets totalstrategi. Det förefaller mig som om diversifieringens roll som innovation i företagsstrategin på senare år ökat och att den framför allt kommer att öka än mer i framtiden. Det är en fråga som knappast uppmärksamats alls i den ekonomiska debatten i vårt land. Det kan därför vara befogat att något närmare diskutera frågan om diversifieringens funktion från företags- och samhällsekonomiska synpunkter.

### När diversifierar man?

Diversifieringen — den engelska termen används här i brist på en någorlunda exakt svensk motsvarighet — an knyter mera renodlat än de flesta andra steg som ett företag tar till det långsiktiga syftet för dess verksamhet. Schematiskt uttryckt innebär en diversifiering att företaget tar ett steg åt sidan i stället för att fortsätta rakt fram. Det utökar sin verksamhet genom att ta upp en ny (i förhållande till den tidigare verksamheten) produkt eller tillverkning på sitt program. I själva begreppet diversifiering torde då ligga att företaget åtminstone i stort och på kort sikt bibehåller sitt "gamla" produktsortiment. I praktiken innebär diversifieringen sålunda en komplettering eller breddning av företagets verksamhet. Det är givet att med denna definition

gränsen mellan diversifiering och andra former för integration blir beroende av hur snävt man i sin tur drar gränsen mellan olika branscher. Det är tydligt att ett skeppsvarv diversifierar sin verksamhet när det börjar tillverka skogsavverkningsmaskiner eller prefabricerade byggnadselement och att en tändstickstillverkare diversifierar när han tar upp bärkassar och elektroniska produkter på sitt program. Men är det en diversifiering när en järnmalsproducent anlägger ett stålverk eller en massafabrik ett pappersbruk? Något säkert svar kan knappast ges.

Det kan tyckas som om dessa försök att dra en gräns mellan diversifieringen och andra integrationer bara är en lek med ord. Men enligt min mening träffar man redan här en av kärnpunkterna i en analys av diversifieringen. I de senare exemplen anknyter de "nya" produkterna på ett naturligt sätt till företagets kunskaper om de "gamla" produkterna och deras marknad. I de förra exemplen är det fråga om krav på ett helt nytt kunnande vad gäller såväl produktionsteknik som avsättningsmarknad. Förenklat uttryckt är det kanske just här som gränsen går mellan från renodlad avkastningssynpunkt motiverad och omotiverad diversifiering, mellan sådan diversifiering som har de största chanserna att lyckas och de som löper de största riskerna att misslyckas. Resonemanget är medvetet förenklat och bygger på de förutsättningar beträffande företagsledning, organisation, kapitaltillgång, marknadskänedom m m som i allmänhet tycks råda i vårt land.

### **Detta är syftena**

Vilka är syftena med diversifiering och vad kan ett företag vinna därigenom? I första hand kan man anknyta till det ekonomiska mål som varje företag medvetet eller omedvetet eftersträvar: vinstmaximering på lång sikt, trygghet på lång sikt eller fortgående expansion. Alla dessa mål kan uppnås bl a genom diversifiering. Vinstmaximeringen som huvudmål för det kapitalistiska företags verksamhet är fortfarande hörnstenen i

den ekonomiska teori som lärs ut. Men vad teoretiker och företagsledare än säger ger ett studium av företagens faktiska handlande en ganska klar uppfattning om att trygghets- och expansionsmålen i många fall tagit överhanden. Den tesen hävdas också uttryckligen av bl a John K Galbraith i hans nya bok "The new industrial state". Det intressanta är nu att diversifieringen i många fall tycks syfta till att uppnå just något av — eller båda — de senare målen och att det enligt min mening är i högsta grad diskutabelt om denna målförskjutning, framför allt när det gäller expansionsmålet, är önskvärd med hänsyn till såväl kapitalägarnas som arbetskraftens intressen.

Mera konkret uttryckt kan diversifiering ha följande motiv:

- Skapa stordriftsfördelar när det gäller t ex kapitaltillgång, administration och framför allt forskning och utveckling.
- Utnyttja ledig kapacitet i fråga om anläggningar, utrustning, personal och företagsledning, marknadsföring m m.
- Utnyttja uppenbart goda vinstmöjligheter i nya, ofta expansiva branscher.
- Utjämna säsongmässiga eller konjunkturella fluktuationer i försäljning och vinster.
- Kompensera en inträffad eller förutsedd långsiktig stagnation eller tillbakagång i försäljningen av en viss vara.
- Växa för tillväxtens egen skull.

Flera av dessa motiv kan tyckas tilltalande och utgöra starka argument för diversifiering som ett intressant alternativ i företagsstrategin. Men man måste ha klart för sig att en diversifiering rymmer många risker. Den torde i praktiken ofta innebära ett steg in i det okända och ställer därför ytterligt stora krav på noggrannhet i val av projekt, bransch eller företag (om det är fråga om diversifiering genom förvärv). Det finns en rad exempel på diversifieringar, framför allt genom förvärv, som på papperet tyckts vara goda affärer men som i praktiken blivit svåra besvikelser och belastningar. Så länge företagsledandet är mera produktions- och produktpassat än — just —

ledarpassat (organisation, finansiering, målsättning, strategi o s v) är enligt min mening riskerna för misslyckade diversifieringar stora om inte beslutet varit synnerligen väl förberett och den "nya" produkten eller branschen på något sätt anknyter till företagets tidigare verksamhet.

### **Stora risker — och vems?**

Särskilt stora tror jag att riskerna är med diversifieringar som sker för att åstadkomma en expansion i tron att det alltid är bra att vara stor. Storlek skapar prestige och den farliga volym-sjukan grasserar nog tyvärr mer än vad man skulle vilja hoppas. Om ett företag vill nå vissa faktiska stordriftsfördelar i fråga om tex forskning, finansiering och administration kan det ske på säkrare vägar än genom diversifiering, tex samverkan eller fortsatt tillväxt inom det traditionella verksamhetsområdet, i Sverige eller utomlands.

Till synes extremt goda vinstmöjligheter i expansiva branscher kan locka till nyetablering genom diversifiering. Risken är här att beslutet grundas på historiska data snarare än på en bedömning av branschens framtidsutsikter. Det är osannolikt att extremt goda vinster råder i en bransch under en längre tid. Tvärtom kan man befara risker för överkapacitet, vilket kan medföra allvarliga problem om diversifieringen inte grundats på ordentliga kunskaper om den nya branschens produktionsteknik och marknad. När det gäller denna kategori av diversifieringar kan man kanske också ha anledning att i särskilt hög utsträckning befara snabba och förhastade beslut. Däremot torde väl riskerna för sådana beslut vara något mindre när det gäller diversifieringar för att kompensera långsiktigt vikande marknader. I sådana fall gäller det ju mera uttryckligen företagets fortbestånd och trygghet på längre sikt.

Flera av de nämnda motiven för diversifiering kan fångas in i ordet riskspridning. Frågan är emellertid vems risker som skall spridas och av

vem. För min del anser jag det inte självklart att aktieägarens intressen tillvaratas bäst om företaget sprider riskerna genom att diversifiera. Aktieägaren har ju alltid möjligheten att själv sprida sina risker genom en väl avvägd portfölj.

Det förefaller som om ett av de rimligaste motiven för diversifiering är en önskan att öka kapacitetsutnyttjandet. Ledig kapacitet kan ofta finnas ifråga om framför allt distribution och företagsledning utan att det märks lika tydligt som när det gäller tillverkningen. Här kan antagligen finnas betydande vinster att hämta utan särskilt betungande investeringar. Motivet att utjämna kortsiktiga fluktuationer tycks också vara välgrundat. Men det målet kan ibland uppnås på andra vägar, tex genom försäljningssamverkan.

### **Diversifiering sparar kapital**

Möjligen skulle en medvetet genomförd diversifieringspolitik från de enskilda företagens sida också kunna ha en samhällsekonomisk funktion att fylla. Onekligen har de senaste årens nedläggningsvåg inom industrin medfört en betydande kapitalförstöring. Kanske skulle den i någon mån kunnat undvikas om man sett diversifiering som ett alternativ till nedläggning. Därigenom skulle större delen av den arbetskraft som inte kan beredas ny anställning efter en nedläggning få fortsatt arbete. Vissa delar av det nedlagda kapitalet, tex lokaler, skulle kunna utnyttjas, likaså samhällsinvesteringar i olika slags infrastruktur, tex skolor och bostäder. Och slutligen skulle det värde som ligger i ett bestående företags immateriella tillgångar, dvs skillnaden mellan det diskonterade värdet av diversifieringens framtida avkastning och nedläggningstillgångarnas substansvärde, inte gå till spillo.

Det är ett tankeexperiment med dimensioner som det kan finnas anledning att återkomma till.