

dena på denna punkt kan naturligtvis variera från land till land och en fortsatt analys kan vara av intresse.

2. *Den tekniska utvecklingens betydelse för branschstrukturen.* På grund av de ofta mycket stora kapitalinvesteringarna är denna fråga av utomordentlig betydelse. En metod eller teknik som fordrar stora kapitalinvesteringar leder ofta till bildandet av specialiserade företag. Ett exempel på detta är fotosättning. Å andra sidan kan det medföra ett samgående mellan företag som var för sig icke skulle kunna klara investeringar av denna storlek men som med förenade resurser kan införa den nya processen i den egna produktionsapparaten.

Eller omvänt, förenklandet av metoder som för ögonblicket användas utom vår bransch kan leda tryckaren till att använda dem i det egna företaget.

3. *Betydelsen av modern ekonomisk utveckling.* Varje förfrågan eller rapport inom detta område leder till samma slutsats, nämligen att antalet företag minskar och kommer att fortsätta att minska. Tendensen pekar på en samexistens mellan små och stora företag till förfång för de medelstora.

De medelstora företagen tenderar att utveckla och anpassa sin interna organisation efter modell från det stora företaget såvida man inte väljer en blygsammare roll. Detta leder dem i allt större utsträckning till olika former av samarbete och samgående som en sista utväg.

4. *Gränserna för specialisering och differentiering.* Man kan i detta sammanhang tala om två stora faror för det medelstora företaget:

Specialisering på grund av konkurrenskänslighet.

Alltför långt driven differentiering, under tyngden av kapitalinvesteringarna och svårigheten att på ett effektivt sätt leda verksamheter som är alltför olika.

Genom samgående och samarbete skulle företagen kunna begränsa sin verksamhet till lämplig omfattning.

5. *Övertaganden och fusioner.* Övertaganden fordrar ingen speciell kommentar. I fråga om fusioner å andra sidan måste emellertid fastslås att en sådan vanligtvis ej kan genomföras

utan att den ena av parterna berövas inflytande. Detta måste fastslås en gång för alla. Vidare kan konstateras att en fusion har större förutsättningar att lyckas om den genomföres vid en tidpunkt då båda de fusionerande företagen har en sund ekonomisk ställning.

Det är bra att förbereda fusionen med välplanerat, framsynt samarbete: utbyte av förvaltning och samordnande av funktioner som inköps- och försäljningsavdelningar, laboratorier etc.

Denna »förlovningsperiod» är av stor betydelse för det eventuella fullbordandet av »äktenskapet».

Förbunden skulle kunna ge ett mycket värdefullt bidrag på detta område genom att ställa till de fusionerande företagens förfogande konsulter som skulle råda och vägleda.

6. *Samarbete.* Gruppens medlemmar ansåg rent allmänt sett att formellt upprättat samarbete i form av t. ex. gemensam försäljningsagentur eller gemensamma tekniska avdelningar inte var att rekommendera och hade få anhängare. Samarbete upprättas vanligtvis genom personlig kontakt som leder till gemensamt utbyte av tjänster. Någon kompromiss mellan denna form av ömsesidig hjälp och full fusion ansåg man icke möjlig.

7. *Den mänskliga faktorn.* I företagens strukturutveckling spelar ledarbegåvning en utomordentligt viktig roll. Svagheter i detta avseende kan aldrig kompenseras genom inblandning från företagorganisationer oavsett dessas kompetens och betydelse.

Kännetecknande för de kreditinstitutioner till vilka branschen har att vända sig i dag för att erhålla finansieringshjälp tycks ej oväntat i första hand vara kravet på sund ekonomisk planering, men tilliten till företagsledningen spelar också in i allt högre grad.

Det är därför utomordentligt betydelsefullt att företagsledaren är medveten om sitt ansvar och inte vältrar över ansvarsbördan på företagorganisationerna som tyvärr alltför ofta sker.

8. *Slutsats.* Som avslutning på diskussionen om strukturutvecklingen inom branschen framförde gruppen önskemål om att företagorganisationerna

# Samgående mellan företag — former och problem

*Föredrag av civilekonom  
Bengt Rydén*

*vid Svenska Boktryckareföreningens  
informationsmöte 1966*

Det går numera knappast en enda dag utan att dagstidningarnas handelsidor kan lämna mer eller mindre dramatiska exempel på de förändringar som nu sker inom industrin. Representanter för det av nedläggningar drabbade Ådalen uppvaktar inrikesministern, Billingsfors-Långed beslutar att upphöra med sin papperstillverkning i Långed, SCA köper in sig i ett västtyskt finpappersbruk, tre textilföretag bildar ett gemensamt exportbolag etc. Dessa och liknande händelser anses vara av så stor betydelse att t. o. m. statsministern i sina senaste tal gjort dem till huvudfrågor.

Näringslivets strukturförändringar är helt enkelt en företeelse som under 60-talet kommit på modet. Det finns därför anledning att understryka att det inte på något sätt är fråga om en ny företeelse.

Både i ett kortsiktigt konjunkturperspektiv och i ett mera långsiktigt strukturekonomiskt perspektiv befinner sig några företag och branscher

---

skulle göra allt för att genom undervisning och information bibringa medlemmarna kunskap om modern ekonomisk planering.

Man uttryckte också önskemål om att Internationella Byrån skulle ytterligare utveckla möjligheterna till kontakt mellan företag i olika länder. Byrån borde via förbunden taga reda på vilka medlemmar som är intresserade av att upprätta kontakt med andra företag och distribuera listor med de kontaktsökande företagens önskemål. Det skulle sedan åvila respektive företag att följa upp etablerade kontakter.

alltid på tillbakagång medan andra rycker fram. Produktionsresurser i form av framför allt arbetskraft och kapital överförs successivt från vissa företag och branscher till andra — ibland visserligen med en betydande tröghet. Grunden till hela denna process är naturligtvis den i princip fria konkurrensen om kunder, arbetskraft och kapital, dvs. den marknadsorienterade ekonomi som ligger i botten för vårt samhällssystem. Denna självklarhet behövde kanske inte utvecklas här. Men enligt min mening är det en fråga som det ibland råder oklarhet om och som därför måste upprepas då och då.

Det finns ett flertal förklaringar till att vi just nu upplever ett intensivt, nästan nymornat intresse för frågor som rör näringslivets strukturförhållanden. För det första tyder allt på att strukturomvandlingen just nu sker ovanligt snabbt, framför allt i sådana påtagliga former som sammanslagningar och nedläggningar. Av skäl som jag senare skall beröra är en ovanligt snabb företagskoncentration av allt att döma på gång. För det andra förändras också förutsättningarna för företagens verksamhet ovanligt snabbt just nu. Jag tänker här i första hand på skärpningen av den internationella konkurrensen men också på det snabbt ökande kostnadsstrycket inte minst från lönesidan. Det tycks dessutom bli allt svårare och dyrare för företagen att anpassa sig efter de krav som förändringarna ställer, samtidigt som kraven växer i styrka.

En annan orsak till den ökade uppmärksamheten kring strukturfrågorna är den ekonomiska politikens mycket höga ambitioner att upprätthålla full sysselsättning. Varje åtgärd som innebär — eller uppfattas som — ett hot mot den enskilde arbetstagarens anställningstrygghet får omedelbart stor publicitet. Under de senaste åren har man nästan dagligen fått exempel på detta både i dagspress, radio och TV. Sådana händelser har rönt en uppmärksamhet som bara för några decennier sedan antagligen varit otänkbar. Det är framför allt utifrån denna sysselsättnings- och trygghetsaspekt som statsministern närmast sig frågan.

Den ekonomiska tillväxttakten står numera i centrum för de ekonomiska

och ekonomisk-politiska diskussionerna sedan man relativt tillfredsställande lyckats bemästra de kortsiktiga konjunkturluktuationerna. I den ekonomiska tillväxtprocessen spelar strukturförändringarna en betydande roll. Det har medfört att nationalekonomerna i växande grad ägnar sig åt strukturfrågor. Även politikerna rör sig numera gärna inom detta område. De är ju som bekant intresserade av att hitta medel som kan öka tillväxttakten inom samhällsekonomin för att kunna uppfylla tidigare givna vallöften och realisera redan gjorda inteckningar i framtida produktionsökningar.

Som sista orsak till det ökade strukturintresset skulle jag vilja nämna den som härstammar från löntagarsidan. Löntagarna vill naturligtvis ha ett rationellt näringsliv med välskötta företag, som kan betala bra löner och i övrigt erbjuda goda arbetsförhållanden. Det är därför naturligt att de kräver att näringslivet får en inriktning och struktur som svarar mot dessa önskemål.

Strukturförändringarna inom industrin har under senare år framför allt karaktäriserats av en utveckling mot större enheter, dvs. en företagskoncentration. Som jag redan nämnt är koncentrationsprocessen i och för sig ingen ny företeelse — utvecklingen mot större tillverkningsenheter och företag har i varierande takt fortgått under hela industrialiseringsperioden. Men av allt döma är takten i koncentrationsprocessen nu snabbare än förut. Olika former av samgående och nära samverkan mellan företag är i dag en mycket vanligare företeelse än bara för några år sedan. Meddelanden om företagsfusioner, samarbetsavtal och inte minst nedläggningar lämnas på löpande band.

I detta sammanhang är det väl knappast de konkursbetonade nedläggningarna, dvs. sådana som innebär att ett företag helt och hållet försvinner, som är av intresse. Det ökande antalet nedläggningar kan enligt min mening också tolkas som ett uttryck för att de svenska industriföretagen blivit allt mera medvetna om nödvändigheten att koncentrera sina resurser. Allt flera nedläggningar avser nämligen koncentrationer och omlokaliseringar av fabriker och arbetsställen

inom företagsenheter med tillverkningen fördelad på ett flertal fabriker och produkter. Vi har under bara det senaste året fått mängder med exempel på koncentrationsåtgärder av detta slag. Av de senaste årens nedläggningar utgörs drygt hälften av sådana *interna företagskoncentrationer*. Jag tror att vi ännu så länge bara befinner oss i början av en utveckling, som i växande grad kommer att innebära att de större och medelstora företagen inte längre kan splittra sina resurser på små enheter och på en lång rad olikartade produkter. De snabbt stigande lönekostnaderna och den hårda internationella konkurrensen framtvingar helt enkelt en koncentration. Industriföretagets huvudproblem har svängt om från att tidigare ha gällt produktionskapaciteten till att nu i första hand gälla produktionskostnaderna. Samtidigt har säljarens marknad blivit köparens.

Vid sidan av dessa interna företagskoncentrationer ökar *de externa koncentrationerna* i snabb takt. Antalet kända sammanlagningar och mera långsiktiga samarbetsavtal mellan företag inom industrin har bara under perioden 1958—1966 i det närmaste åttadubblats. Åren 1958 och 1959 träffades inom industrin avtal om ett 40-tal sammanslagningar och samarbetsavtal respektive år. 1959 skedde en kraftig ökning till närmare hundra. 1961 var uppgången något mindre, men därefter skedde ånyo en kraftig ökning upp till ca 150.

Antalet företagskoncentrationer låg sedan på ungefär denna nivå i tre års tid. Förra året skedde emellertid en explosionsartad ökning ända upp till 230 olika sammanslagningar och samarbetsavtal. Man har i något sammanhang talat om att 1965 var det år då fusionsvallen bröts inom den svenska industrin. Enligt vad vi redan nu kan se tycks 1966 bli det år då den andra fusionsvallen bryts. Om utvecklingen under första halvåret fortsätter i ungefär samma takt, kommer antalet sammanslagningar och samarbetsavtal att överstiga 300. Det är en utveckling, som jag knappast tror att någon kunnat drömma om bara för några år sedan.

Enbart de sammanslagna företagen svarar för en betydande del av omställningen inom hela industrin. För

perioden 1958—1962 svarar de sammanslagna företagens omsättning för en tredjedel av det totala tillverkningsvärdet inom industrin år 1960. Ett mått på den snabba ökningen i koncentrationsprocessen får man genom att motsvarande siffra enbart för åren 1963 och 1964 uppgår till 40 %. Om man dessutom tar hänsyn till de båda senaste rekordåren, skulle detta innebära att de industriföretag, som sedan 1958 varit engagerade i strukturrationaliseringar och koncentrationer av olika slag, antingen som köpare eller som köpta företag, svarar för någonting sådant som tre fjärdedelar av hela industriproduktionens värde. Visserligen kan det hävdas att denna siffra är ett belägg för att det framför allt är storföretagen, som är engagerade i denna process. Men siffran är också ett mått på bredden och djupet i industrins aktuella strukturrationalisering. Totalt har ett par tusen industriföretag varit direkt involverade i processen, många av dem dessutom vid ett flertal olika tillfällen.

Fusionsaktiviteten varierar ganska kraftigt från bransch till bransch. Om man mäter aktiviteten helt enkelt genom att räkna antalet samgåenden i respektive bransch, visar det sig att metall- och verkstadsindustrin, som är den största industrigrenen, svarar för närmare hälften av samtliga sammanslagningar och samarbetsavtal. Därefter följer den kemiska och kemisk-tekniska industrin, textil- och sömnadsindustrin, livsmedelsindustrin samt massa- och pappersindustrin. Sist kommer den grafiska industrin, läder-, hår- och gummivaruindustrin samt byggnadsindustrin. Bilden blir emellertid något annorlunda, om man i stället mäter branschaktiviteten med hänsyn till hur många företag det finns inom respektive bransch. Det visar sig då att massa- och pappersindustrin varit särskilt aktiv i fråga om strukturrationaliseringar; inom den branschen har i stort sett vart tionde arbetsställe varit föremål för en strukturrationalisering i form av sammanslagning eller samarbetsavtal under de senaste åren. Därefter följer den kemiska och kemisk-tekniska industrin, dryckesvaruindustrin, textilindustrin samt metall- och verkstadsindustrin. Enligt denna beräkning har träindustrin, men också den grafiska indu-

strin, varit föremål för en ovanligt långsam strukturrationalisering.

En naturlig följd av koncentrationen och strukturrationaliseringen inom industrin är att antalet företag och arbetsställen minskat markant. Den totala minskningen av antalet arbetsställen med minst 5 sysselsatta uppgick enligt mina beräkningar till ca 3 400 mellan 1950 och 1963, vilket är närmare 20 procent av det totala beståndet år 1950. Det är framför allt mindre företag som försvunnit. 1950 hade hälften av alla arbetsställen inom industrin 5—10 sysselsatta men 1963 hade andelen sjunkit till knappt 40 %. Denna koncentration avspeglas också i en kontinuerlig ökning av den genomsnittliga företagsstorleken. Antalet sysselsatta per arbetsställe var 1952 47 och hade 1963 stigit till 63. Förädlingsvärdet per arbetsställe har ökat ännu snabbare under dessa år, från 0,7 milj. kr. 1952 till 1,8 milj. 1963. En justering av dessa siffror med hänsyn till penningvärdeförsämringen förändrar inte bilden eftersom partipri- serna mellan 1952 och 1963 endast steg med 8 %.

Det kan tyckas som om dessa olika mått rörande samgåendefrekvens o. d. pekar på att den svenska industrin med expressfart är på väg in i en period där stordrift och jätteföretag är den enda lösningen på alla problem. Något ligger väl i detta men i stort sett är det att grovt överdimensionera den aktuella utvecklingen och ge den ett annat innehåll än den rätteligen bör ha. Man måste komma ihåg att den snabba ökningen av antalet samgåenden startade från en mycket låg utgångspunkt. Men framför allt måste man se samgåendefrekvensen mot bakgrunden av den totala industriella verksamheten i landet. Man får då en mera nyanserad bild av koncentrationens omfattning och betydelse.

Under de senaste tio åren har totalt omkring 700 industriföretag i Sverige slagits ihop med eller köpts av andra svenska företag, dvs. i genomsnitt ett 70-tal per år. Om man ställer de uppköpta företagen i relation till det totala antalet företag inom industrin blir proportionerna på de senaste årens koncentrationsprocess något annorlunda än vad som måhända framgår av den svenska debatten om koncentration och småföretag. I Sverige

finns ca 37 000 industriföretag, varav 22 000 med mindre än fem sysselsatta och ca 6 000 med 5—9 respektive 10—49 sysselsatta. Det innebär att under den senaste tioårsperioden ett företag på 500 köpts upp i genomsnitt per år. För 1965 blir siffran omkring ett på 200, dvs. trots den starka ökningen av antalet köp fortfarande endast en bråkdel av det totala företagsbeståndet. Det torde ännu dröja några år innan så mycket som en procent av samtliga företag under ett år blir köpta av andra.

Efter denna ganska omfattande redovisning av vissa drag i den svenska industrins strukturutveckling kan det vara motiverat att stanna en stund inför ett par av de många intressanta delfrågor som utvecklingen ger anledning att ställa. Den första frågan gäller bakgrunden till utvecklingen; en analys av motiven till företagskoncentrationerna kan ju ge svar också på frågan vad företagen uppnår eller tror sig uppnå genom de vidtagna åtgärderna. Den andra frågan, som jag tänkte beröra avslutningsvis, gäller det enskilda företaget och framför allt då det mindre företags problem och möjligheter att anpassa sig till förändringarna.

Att olika former av företagssamverkan har blivit allt vanligare inom näringslivet och särskilt bland de större företagen blivit ofta använda medel att öka effektivitet och lönsamhet är naturligtvis inte bara en modenyck utan har högst påtagliga skäl. Först och främst har, som alla vet, kraven på rationaliseringar och effektiviseringar över huvud taget successivt skärpts på grund av flera samverkande omständigheter. Det räcker att peka på de snabbt stigande kostnaderna framför allt på lönesidan, den skärpta konkurrensen både i Sverige och utomlands, de vidgade marknaderna och den expanderande världshandeln, den tekniska utvecklingen, stordriftsfördelarna i produktion och marknadsföring, forskningens och utvecklingsarbetets växande betydelse samt slutligen den sjunkande självfinansieringsgraden och de hårda kreditrestriktionerna. Det är frågor som är så välkända att jag inte behöver utveckla dem närmare här.

Problem av det slaget kan naturligtvis lösas på andra sätt än genom så

pass genomgripande åtgärder som företags-samgående ofta innebär. Vad beror det då på att just sådana åtgärder tillgrips allt oftare? Ett viktigt skäl är tidsfaktorn. Det innebär ofta betydande tidsvinster att överta en fungerande organisation jämfört med att bygga upp en ny. Ett annat viktigt skäl är att kostnaderna för företags-expansion på intern väg tenderar att öka i förhållande till kostnaderna för extern expansion. Det beror på att fåtalskonkurrensen håller på att bli allt vanligare i näringslivet, vilket naturligtvis innebär växande svårigheter för de företag som snabbt vill öka sin marknadsandel på konkurrenternas bekostnad. Att köpa eller gå ihop med en konkurrent kan i ett sådant läge vara en både snabb och effektiv lösning.

Ytterligare en förklaring till det ökande antalet företags-samgåenden kan vara att åtgärder av det slaget skapar sådana möjligheter till interna rationaliseringsvinster inom en mängd olika företagsfunktioner, som knappast kan uppnås på andra vägar. Kanske har många företag dessutom en känsla av att ha hunnit till den yttersta gränsen för vad som är möjligt att åstadkomma med nuvarande storlek och struktur. Ett samgående i någon form kan i en sådan situation öppna helt nya vägar och perspektiv.

Gemensamt för alla dessa motiv är att de tycks växa i styrka och betydelse. Det antyder att det finns all anledning för en utomstående bedömare att räkna med och för det enskilda företaget att satsa på en fortsatt företagskoncentration genom samgåenden och andra samverkansformer.

Frågan om de mindre företagens framtid i stordriftens tidevarv har som vi alla vet diskuterats ganska intensivt särskilt på senare tid. Mitt intryck av denna diskussion är att småföretagens företrädare ibland slagit in öppna dörrar. Om man konstaterar att stordrift är lönsam och att företagskoncentrationen sker snabbt innebär det inte att man samtidigt utfärdar en dödsdom för de mindre företagen eller uttalar sig för att de inte har någon plats att fylla i dagens och morgondagens samhälle. Men det är uppenbart att det särskilt bland större företag blivit ett allt vanligare alternativ och i strävandena att skydda sig eller expandera

söka samverka med andra företag. Enligt min mening är det för de mindre och medelstora företagens framtid av avgörande betydelse att de inser, accepterar och i någon form anpassar sig efter denna utveckling. Specialisering och sortimentsbegränsning liksom olika former av samarbete inom produktion, försäljning, forskning och utvecklingsarbete m. m. mellan de mindre företagen är den huvudväg som de mindre företagen måste följa för att de skall kunna hävda sig lika väl i framtiden som hittills. Tyvärr måste man låta företagsekonomiska överväganden stå i förgrunden, även om detta många gånger är känslomässigt påfrestande.

Vilken form av samverka eller samgående bör det enskilda företaget inrikta sig på? På den frågan kan man naturligtvis inte ge något allmängiltigt svar. Varje företag har sin särart och sina specifika förutsättningar. Lösningen måste sålunda måttbeställas och skraddarsys. Det hindrar emellertid inte att en del generella iakttagelser kan göras och kanske också vara till någon nytta.

Först skulle jag vilja nämna en relativt ny samgåendeform som på senare tid blivit ganska uppmärksammas av såväl företag som allmänhet. Ett allt vanligare alternativ att lösa framtidsproblemen för familjeföretaget har nämligen blivit att sälja sig till ett investmentbolag. Som bekant har det vuxit upp en flora av en ny typ av investmentbolag, vart och ett i nära samverka med någon eller några av de olika affärsbankerna. Incentive, Promotion, Säfteån, Sponsor, Skansen-Lejonet, Företagsfinans m. fl. investmentbolag har visat en mycket stor aktivitet när det gäller att köpa upp mindre och medelstora företag. Bl. a. innebär den hårda svenska skattelagstiftningen, inte minst arvs- och förmögenhetsskatten i kombination med den progressiva inkomstskatten, att det alltid finns ett utbud av mindre familjeföretag. Också de medelstora företagen har till följd av den snabba tekniska utvecklingen, den hårdnande konkurrensen och de ökande finansieringssvårigheterna råkat ut för problem som de i vissa fall inte kunnat lösa utan bistånd. Att investmentbolagen engagerar sig i dessa mindre och medelstora företag har medfört att ett

flertal utvecklingsbara företag, som lidit brist på kapital, personella resurser och dylikt, har kunnat fortsätta driften i ungefär samma former som förut och därigenom vidareutvecklas. Ibland har investmentbolagen också köpt upp företag för att omedelbart eller på något längre sikt slå samman dem och därigenom skapa mera slagkraftiga och lönsamma enheter. Man kan med sådana fall som exempel hävda att den nya typen av investmentbolag redan spelat och i framtiden antagligen kommer att spela en ännu större roll som aktiva promotorer i näringslivets bransch-rationalisering. Samgående med ett investmentbolag är emellertid en lösning som är möjlig och attraktiv endast för ett begränsat antal företag.

Som framgått av materialet sker företagskoncentrationerna inom industrin i växande grad i form av fullständiga ekonomiska samgåenden, dvs. fusioner. Under hela 1960-talet är det i stort sett endast fusionerna som ökat i antal medan de långsiktiga samarbetsavtalen rörande tillverkning, försäljning, forskning, utbildning m. m. rört sig omkring ett 50-tal varje år. Det kan vara ett uttryck för att företagen finner fusionen mera attraktiv och effektiv som samarbetsform än det lösare samarbetsavtalet. Men jag undrar om inte också vår konkurrensbegränsningslagstiftning har ett finger med i spelet. Den och de konkurrensvårdande myndigheterna intresserar sig mera för avtal mellan annars självständiga företag, och en del av dessa avtal registreras i det s. k. kartellregistret. Fusioner har man åtminstone hittills varit mindre intresserad av. Frågan är om inte även allmänheten uppfattar samarbetsavtal och »karteller» som något farligare och skummare än fusioner.

Om företagen i alltför hög grad låter sig påverkas av sådana stämningar och bedömningar i sitt val av samarbetsform, är det tveksamt om resultatet blir det bästa. Det kan ibland vara naturligt att inleda ett samarbete i lösa former genom ett samarbetsavtal avseende exempelvis exportförsäljningen. Parterna kan sedan under någon tid lära känna varandra bättre, personalen vänjer sig vid samarbetet och det kan efter några år kanske förefalla mera naturligt med ett renodlat

ekonomiskt samgående. Därigenom skapas också bättre psykologiska förutsättningar för ett smidigt genomförande av den samordning av företagens resurser, som fusionen syftar till. Om parterna finner att samarbetet går trögt eller inte ger vad man hoppats, medför det i allmänhet inga större problem att avbryta samarbetet och söka andra vägar. Det är med andra ord lättare även för företag att bryta en förlovning än att gå igenom en skilsmässa. Detta mera smidiga och försiktiga tillvägagångssätt när det gäller att skapa slagkraft genom koncentration av resurserna är kanske särskilt lämpligt för familjeföretagen. De kan därigenom bibehålla eller öka sin konkurrenskraft utan att behöva överge självbestämmanderätten över sitt företag.

Särskilt när det gäller mindre och medelstora företag, dvs. familjeföretag, är en lösare form av samverkan ofta att föredra framför den bundenhet som en fusion medför. Många av fusionens fördelar kan också uppnås på andra vägar, men man måste naturligtvis ha klart för sig att ingen form av samgående eller samverkan kan åstadkommas utan vissa kostnader och uppoffringar och utan att en viss del av rörelsefriheten förloras. Problemet bör betraktas som en rent företagsekonomisk kostnads/intäktanalys. Svårigheten är bara att i den kalkylen är kostnaden (= uppoffringen) ganska lätt att fixera medan intäkten kan vara svårare att bedöma och ibland t. o. m. glöms bort.

En analys av de kända långsiktiga samarbetsavtal som träffats mellan svenska industriföretag under senare år visar att omkring 75 procent involverat endast två företag. Bara ett fåtal samarbetsprojekt har omfattat mer än fem företag. Det verkar som om man kan göra den allmänna iakttagelsen att ju flera företag som skall delta i samarbetet, desto svårare blir det att skapa och upprätthålla en smidig och effektiv samverkan. Materialet bekräftar också tesen: ju flera företag — desto svagare form av samverkan. Därmed är naturligtvis inte sagt att inte också en svag, dvs. lös, samverkan kan vara värdefull.

De samarbetsavtal som finns i materialet är till form, innehåll och grad av engagemang mycket olika. Avta-

len påverkar därför också företagen i mycket varierande grad. En förenklad klassificering av avtalen efter deras innehåll och syfte ger följande resultat. Vanligast är försäljningssamverkan i olika former. Därefter följer produktionssamverkan. I den övriga brokiga floran är det svårt att få fram någon meningsfull ordningsföljd. Avtalen har främst gällt följande områden: samverkan i tekniska frågor, forskning och utvecklingsarbete, inköp, service, varumärke och utbildning. Många samarbetsprojekt omfattar flera av dessa funktioner. Ofta utvidgas samarbetet successivt när parterna märker vilka vinster som kan göras.

Givetvis finns en rad andra funktioner som lämpar sig väl för samverkan mellan i övrigt självständiga företag. I den grafiska branschen finns ett utmärkt exempel i det s. k. GAI-systemet för central databehandling av administrativa rutiner. Enligt min mening bör branschföreningarna vara lämpliga organ att utreda, ta initiativ till och administrera företags- och branscharbete inom en rad områden. Men branschföreningarnas och övriga näringslivsorganisationers ställning i denna fråga är inte helt problemfri. De kan naturligtvis inte agera i sådana frågor och på ett sådant sätt att inte samtliga medlemmar har lika stor chans att vara med och dra nytta av samarbetet. Detta innebär att organisationernas möjligheter att ta initiativ i konkreta samverkansprojekt många gånger är mycket små. Det är uppenbart att initiativfrågan kan vara en besvärlig stöttesten och verka hindrande på många i och för sig vettiga projekt.

Denna fråga liksom en rad andra småföretagsproblem av liknande karaktär kommer att utredas i Industriförbundets regi. Frågorna har diskuterats inom förbundets kommitté för den mindre industrin och förbundets styrelse har nyligen fattat beslut om en särskild utredning. Man kommer att utreda, inom vilka områden och funktioner som en samverkan mellan de mindre företagen kan vara särskilt värdefull och vilka problem en sådan samverkan medför. Man kommer också att undersöka om ett särskilt organ bör inrättas för att bistå industriföretag som vill gå samman eller på annat

sätt samarbeta med varandra. Från många håll har efterlysts ett neutralt kontakt- och expertorgan, som vid sidan av bl. a. bankerna kunde ge företagen behövlig service. Ett sådant expertorgan skulle kanske kunna knytas till AB Industribyrån, som ägs av Industriförbundet och som redan har åtskillig erfarenhet på detta område. När denna tanke togs upp till diskussion vid en konferens nyligen med sko- och läderindustrin, alltså en typisk småindustribransch med besvärliga problem, blev det en mycket positiv reaktion till förslaget.

Utan att vilja föregripa Industriförbundets utredning skulle jag vilja peka på några praktiska frågor som är av avgörande betydelse för företag som planerar att gå samman med ett eller flera andra företag.

● Vilka är syftena med samgåendet — specialisering, längre serier, större finansiella resurser, ökad försäljningsstyrka etc? Olika syften kräver olika lösningar.

● Vilken juridiskt-ekonomisk samarbetsform är lämpligast och vilka praktiskt organisatoriska följder får den?

● Hur skall operationen finansieras?

● När skall förändringarna ske? En detaljerad tidsplan är nödvändig.

● Hur påverkas personalen? Måste några inskränkningar göras? Hur skall företagets personalpolitik samordnas?

● Hur skall informationen om samgåendet skötas? En detaljerad tidsplan och checklista för information till anställda, kunder, press, kommun, arbetsmarknadsorganisationer, och myndigheter etc. är nödvändig.

Som tidigare nämnts, måste varje lösning bli skraddarsydd, men utan tvekan kan man göra den generaliseringen att bristande planering på någon av ovannämnda punkter kan omintetgöra ett planerat samarbete eller resultera i förluster i stället för vinster. Å andra sidan kan en genomtänkt handlingsplan ge resultat som t. o. m. är bättre än vad som kalkylerats.

Inom hela den svenska industrin återstår mycket att göra för att tillgängliga resurser skall kunna utnyttjas effektivare. Olika former av samgående och samverkan mellan företag

är ett bland andra viktiga medel. Fördomar och slentrian kan ibland lägga hinder i vägen för de bästa lösningarna. Erfarenheten talar för att den frihetsförlust som alla parter i ett samgående gör — eller tror sig göra — mycket snabbt betalar sig, förutsatt att samarbetet planerats riktigt och vilar på rationella grunder. Den enda frihet som går förlorad är friheten att göra dåliga affärer. ■

---