

Ekonomi

OM FAMILJEFÖRETAGETS MOGNADSPROBLEM

Av Bengt Rydén



Det sägs ibland att samhällsdebatten, det politiska handlandet och inte minst lagstiftningen nästan alltid grundas på gårdagens verklighet. Den rad av konventionella klokheter som förs fram och uppfattas som "sanningar" utgår från en värld som inte längre existerar och korrigeras först så småningom av verkligheten själv. Men det sker först när verkligheten för en majoritet av medborgare blivit så uppenbar att "sanningen" blivit lögn. Då skapas nya "sanningar" — men även de är som regel redan hopplöst föråldrade. Därför lever de flesta av oss ständigt i två världar, en faktisk värld och en pådyvld skenvärld.

Många tror att den verklighet som beskrivs för oss av lärare och andra opinionsförmädlare är den sanna och riktiga verkligheten. De problem vi tycker oss uppfatta i omvärlden, i dag eller i morgon, är inga problem, sägs det, och de lösningar vi funderar på är dåliga eller olämpliga. Därför finns det alltid grus i samhällsmaskineriet och därför uppmärksammas och angrips många samhällsproblem först när de blivit akuta och stor skada redan är skedd.

Nationalekonomins 1800-talsverklighet

Tag tex nationalekonomi. Den lär oss, mer eller mindre nyanserat vid olika lärosäten, att betrakta det enskilda företaget som ett vinstmaximerande subjekt, omedvetet om andra värderingar och med fullständig information, stän-

digt sökande sig fram mot optimumpunkter längs utbuds- och efterfrågekurvor, pris- och kvantitetskurvor. Nationalekonomins optimeringsgymnastik med hjälp av formler och koordinat uppfattas inte bara som ett komplementärt övningsämne i den ekonomiska undervisningen utan påverkar den nyutexaminerade studentens hela verklighetsuppfattning. Att de flesta företag är levande och växande organismer, styrda av människor med mänskliga och ibland motstridiga värderingar och reaktioner, ligger utanför nationalekonomins världsbild. Inte heller bryr den sig om skillnader i beteende mellan små- och storföretag, mellan beslutsfattare som äger sitt företag och sådana som bara har betalt för att leda det. I pristeorins optimeringsmodeller finns bara plats för vinstmaximerande företagsrobotar med likriktad programmering.

Jag tror att detta kan vara en bidragande förklaring till den bristande kontakt med dagens — och inte 1800-talets — verklighet som man ibland möter bland nationalekonomer och i samhällsekonomiska diskussioner. Det kan kanske också förklara en del av motsättningarna i den aktuella debatten om samhället och näringslivet, motsättningar som jag tror beror minst lika mycket på skilda referensramar och verklighetsuppfattningar som på skilda värderingar.

Företaget som samhällsinstitution

Ett litet företag har i allmänhet inte något verkligt stort intresse för andra än de allra närmaste, ägarfamiljen, ett fåtal anställda, en och annan kund och leverantör. Detta gäller naturligtvis varje företag sett för sig och inte småföretagen som grupp. Ett stort företag har däremot en rad verkligt betydande intressenter i aktieägarna, de anställda, staten (som ansvarar för bl a sysselsättning och resursallokering och som behöver skatteintäkter), kommunen (sysselsättning, skatter, investeringar i bostäder, skolor, vägar m m), kreditgivare, leverantörer, kunder osv. Det är därför enligt min mening självklart att storföretaget

måste betraktas som en samhällsinstitution, vars beslut och handlingar i många fall kan vara av största betydelse för någon eller — oftast — flera av intressenterna. Det lilla företaget, representerande nationalekonomins verklighet och förebild, är däremot en privat institution av begränsad intresse för andra än ägarna. Denna skillnad mellan stor- och småföretagets intressesfär och betydelse måste med nödvändighet påverka vår uppfattning om de båda företagstypernas samhällsroll. Under de senaste åren tycks vi också ha fått en något ökad förståelse för ett sådant tänkande.

Att referensramen blir gemensam för olika kontrahenter i politiken och i debatter är naturligtvis en stor vinst. Språket blir detsamma och problemet begränsas till att kompromissa mellan skilda värderingar, vilket som bekant kan vara nog så svårt. Men insikten om små- och storföretagens olika samhällsroll för med sig en konsekvens som man, vad jag kan förstå, ännu knappast snuddat vid. Den rör företagets övergång från privat- till samhällsinstitution, dvs växandets problem. Om samhället i vid bemärkelse har intressen i storföretaget bör det också vara intresserat av det lilla företagets successiva förvandling till storföretag och därmed samhällsinstitution.

Familjeföretagens pubertetsproblem

När det växande små- och familjeföretaget kommer upp i tonåren tror jag att även det har sina pubertetsproblem. Så länge ägandet och ledandet kan förenas i en och samma person (eller familj) går väl allt som regel bra. Verksamheten är då inte större än att ägaren/ledaren kan överblicka den, själv sköta stora delar av den och fatta alla beslut, små som stora. Han ser företaget som sin och familjens försörjningsinrättning och försöker antagligen få ut så mycket som möjligt av varje affär. Men ambitionerna höjs och företagets egen trygghet kommer så småningom in i bilden. Konkurrensen skärps och företaget växer.

Snart når det en storlek där det av både tids- och kapacitetsskäl är omöjligt för ledaren att själv engagera sig i alla detaljer och beslut. Samtidigt har kraven på rationalitet i stället för intuition vuxit liksom behovet av kapitaltillförsel utifrån för den expanderande rörelsen och för nödvändiga kapacitets- och rationaliseringsinvesteringar. Den långsiktiga tryggheten kräver egen produktutveckling och en hård satsning på marknadsföring.

Företaget håller på att mogna och har fått övergångsproblem. Lösningen beror i hög grad på ägarens kapacitet eller insikt om sin egen begränsning men framför allt på hans vilja att ge avkall på den tidigare självständigheten genom att släppa in specialister och främmande kapital i företaget. Detta är, tror jag, den verkligt kritiska punkten på det växande företagets levnadsbana och vi har sett exempel på vad som kan hända om man försöker växa vidare med döva öron och stängda portar. I sådana fall betraktar sig företaget som privatinstitution trots att det egentligen genom sin tillväxt har tagit på sig ett mycket större ansvar och blivit en samhällsinstitution.

Vem begriper först — näringslivet eller samhället?

Slutsatsen är uppenbar. Familjeföretagets genuina form kan som regel inte förenas med ekonomisk verksamhet i verkligt stor skala. Det finns en gräns där det personliga ägandet och ledandet inte längre räcker till utan måste ge vika för ett delat, mer eller mindre kollektivt ägande och ledande. Ytterst få personer har numera ekonomiska och kunskapsmässiga förutsättningar att driva storföretaget i genuin familjeföretagsform.

På vår börslista har vi flera exempel på hur dilemmat kan lösas. Gamla framgångsrika företag har trots börsintroduktion, och därmed en begränsning av det tidigare hundra procentiga inflytandet, kunnat behålla såvitt man kan förstå ett fortsatt dominerande inflytande både när det

gäller ägande och ledning. I andra fall har de släppt kravet på ägarinflytande men behållit åtminstone delar av ledarinflytandet. I ytterligare några fall har de släppt båda kraven. Gemensamt för alla dessa fall är att ägarna/ledarna medvetet tycks ha givit företaget chansen att klara av de dödligt farliga övergångsproblemen och att det sedan växer vidare som en "going concern" med ett mer eller mindre urvattnat familjeinflytande.

Mycket talar för att bl a de tekniska och ekonomiska förhållandena gjort att den ursprungliga, romantiserade familjeföretagsformen blivit otidsenlig och omöjlig att använda i större skala i dagens samhälle. Jag tror att vi måste konstatera detta utan sentimentalitet. Men det behöver naturligtvis inte betyda familjeföretagets död utan, som vi sett, dess förvandling. Den aktuella debatten om makten i näringslivet gäller väl bl a just hur långt denna förvandling skall gå. Som regel tycks förvandlingen ha gått bra hittills i vårt land. Men det finns, som sagt, exempel på motsatsen. Den stora frågan är vem som först drar de relevanta slutsatserna av dessa undantag: näringslivet eller samhället. Man får hoppas att båda parter är medvetna om problemet och kan samsas om eventuella lösningar.