

I huvudet på ett företag

om huvudkontorets roll och lokalisering

Rapport från ISAs Ekonomiska Råd 1999

Ansvarig utgivare: Annika Rembe, Invest in Sweden Agency
© Pontus Braunerhielm, Julian Birkinshaw, Mats Forsgren, Ulf Holm samt Invest in Sweden
Agency

ISBN 91-973148-7-0

Tryck Elanders Gotab, Stockholm November 1999

Innehållsförteckning

Förord	5
Sammanfattning	7
1. Inledning	13
2. Huvudkontoret – dess organisation och ledning	19
2.1 Vad är ett huvudkontor?	19
2.2 Hur styrs storföretagen?	21
2.3 Några implikationer av huvudkontorets struktur och styrning	26
3. Vad vet vi om huvudkontorsflyttar?	29
3.1 Vad säger forskningen om huvudkontorslokalisering?	31
3.2 Huvudkontorsflytten i ett internationellt perspektiv	33
4. Företagskaraktäristika och huvudkontorets förändrade roll	39
4.1 Övergripande beskrivning av databasen	40
4.2 Huvudkontorets roll – förändring över tiden	45
5. Drivkrafter bakom huvudkontorsflytt	51
5.1 Varför har företag flyttat sina huvudkontor? Synpunkter från "emigranterna"	52
5.2 Faktorer som påverkar huvudkontorets lokalisering enligt företag med huvudkontor i Sverige	57
6. Effekter av huvudkontorets lokalisering	65
6.1 Effekter på företagsnivå	66
6.2 Hur påverkar en huvudkontorsflytt andra sektorer i ekonomin?	71
7. Sammanfattning och avslutande diskussion	77
Executive Summary	85
Referenser	91
Appendix 1–3	



"...and because the years are much longer on Jupiter, moving our headquarters there would really boost our annual earnings."

Källa: Harvard Business Review, July–August 1999

Förord

Varför handlar årets rapport från ISAs Ekonomiska Råd om huvudkontor? På vilket sätt hänger frågan om huvudkontorens roll samman med ISAs uppdrag att attrahera utländska investeringar till Sverige?

Ett företags huvudkontor har traditionellt haft ett stort symbolvärde. Under de senaste åren har det därför väckt uppmärksamhet när hela eller delar av "svenska" huvudkontor förlagts utomlands. Dessa "flyttar" och den debatt som följt har även uppmärksammats internationellt. Härigenom har bilden av Sverige som investeringsland och som lokalisering för huvudkontorsfunktioner påverkats.

Denna utveckling skall ställas mot att ett stort antal utländska företag t.ex. förlagt sina region- och europahuvudkontor till Sverige. Förklaringarna varierar: Sveriges geografiska läge i norra Europa, en effektiv infrastruktur och finansmarknad, en ledande ställning inom IT och kommunikation m.m. Därtill kommer att Sverige kan sägas ha utvecklat ett specifikt s.k. huvudkontorskluster, med internationell ledarskapskompetens och erfarenhet av internationella affärer bland kvalificerade kringtjänster.

Mot denna bakgrund, och med tanke på de kommunicerande kärn som finns mellan ett svenskt och ett utländskt företags överväganden, är det av stort intresse för ISA att få ett bättre faktaunderlag som *I Huvudet på ett Företag – om huvudkontorens roll och lokalisering*. I denna diskuteras frågeställningar som: Hur ser den svenska utvecklingen ut i ett internationellt perspektiv? Vilken betydelse har dagens huvudkontor? Och vilka är konsekvenserna av ett huvudkontors placering?

Några av slutsatserna är att förvärv och fusioner ligger bakom de flesta omlokaliseringar av huvudkontor, att den ökade rörligheten bland huvudkontor inte är ett unikt svenskt fenomen samt att individuella faktorer såsom löner och skatter spelar en betydande roll vid beslut om lokalisering av huvudkontor.

Vad föreliggande rapport också visar är att i vår värld av globalisering har turen nu kommit till funktionen huvudkontor, en funktion som internationaliseras – och därmed förändras. Konsekvenserna är komplexa, förändringarna bjuder på

både för- och nackdelar. I vissa fall kan en "flytt" utomlands innebära att ledningen får bättre möjligheter att utveckla företaget och därmed stärka verksamheten i Sverige. I andra fall går omfattande huvudkontorsaktiviteter med värdefulla spridningseffekter förlorade.

Kanske är det så enkelt att vissa "flyttar" är nödvändiga, andra helt naturliga och åter andra ganska omotiverade. Tyvärr kommer vi knappast att få veta vilka som är de ena och de andra. Det kunde emellertid vara intressant att i en kommande rapport studera vad ett starkt respektive svagt ägande betyder för vem det är som förvärvar, på vilka villkor en fusion äger rum och vad detta får för konsekvenser för lokaliseringen av huvudkontor.

Under alla förhållanden är det en tillgång att ha en viss massa av både svenska och utländska huvudkontor i landet. Detta gäller såväl koncernhuvudkontor som affärsområdes-, europa- eller regionhuvudkontor. En förutsättning för att vi skall kunna behålla "gamla" och attrahera "nya" huvudkontor är dock att vi hela tiden ser över våra regelsystem, så att vi i förhållande till andra länder har ett konkurrenskraftigt investeringsklimat – för både företag och individer.

ISAs Ekonomiska Råd består av sex forskare inom internationellt företagande, ekonomisk geografi och industriell dynamik. Dessa är Ph.D. Julian Birkinshaw, London School of Economics, professor Ove Brandes, Linköpings universitet; fil.dr. Pontus Braunerhjelm, Industriens Utredningsinstitut (IUI); professor Gunnar Eliasson, Kungl. tekniska högskolan; professor Anders Malmberg, Uppsala universitet; samt professor Örjan Sölvell, IIB, Handelshögskolan. Dessutom deltar undertecknad i rådets överläggningar. Torbjörn Fredriksson, utredningsansvarig inom ISA, är Ekonomiska Rådets sekreterare.

Huvudförfattare till 1999 års rapport har varit Pontus Braunerhjelm tillsammans med Julian Birkinshaw, samt professor Mats Forsgren, Handelshögskolan i Stockholm och docent Ulf Holm, Uppsala universitet. Tobias Lindqvist, IUI, har hjälpt till med sammanställningen av enkäten. Författarna och Ekonomiska Rådet svarar själva för innehåll och bedömningar, vilka således inte behöver sammanfalla med ISAs ståndpunkter.

Stockholm i november 1999

Kai Hammerich

Generaldirektör

Sammanfattning

Världsekonomin internationaliseras i ett allt högre tempo. Motorn i denna utvecklingen är framför allt de multinationella företagen och de gränsöverskridande förvärven och fusionerna. Dessa svarar idag för så mycket som 60 procent av alla internationella direktinvesteringar. Internationaliseringen drivs på av den nya IT-teknologin, avskaffade handels- och etableringshinder samt av att företagen tenderar att koncentrera på kärnverksamhet och i större utsträckning "outsourca" andra aktiviteter.

Tidigare berörde internationalisering främst försäljning, distribution och produktion. Därefter började forskning och utveckling att bedrivas utanför hemlandet. Under 1990-talet har även huvudkontor och huvudkontorsfunktioner i högre grad internationaliserats.

Denna utveckling har under 1990-talet i hög grad slagit igenom i den svenska ekonomin. Som en följd av ett flertal större förvärv och fusioner mellan svenska och utländska företag har flera svenska företags huvudkontor hamnat utanför Sverige. I några fall har resultatet varit det omvända – dvs. att ett utländskt företags huvudkontor hamnat i Sverige. De senaste åren har dessutom några stora svenska koncerner valt att förlägga hela eller delar av huvudkontoret i utlandet, utan att beslutet föregåtts av någon enskild företagsaffär. Som en följd därav har en debatt uppkommit kring huvudkontorens betydelse för svensk ekonomi.

Forskningen om huvudkontorens roll och lokalisering är emellertid begränsad. Med denna rapport vill ISAs Ekonomiska Råd bidra till ett bättre faktaunderlag i diskussionen. I fokus för rapporten står följande frågeställningar:

- Vilken är huvudkontorets roll och hur har den förändrats?
- Vilka faktorer ligger bakom att huvudkontor flyttar?

- Hur påverkas företagens verksamhet och svensk ekonomi av att huvudkontor flyttas?

För att undersöka dessa frågeställningar har bl.a. en enkät skickats till 35 svenska storföretags koncernhuvudkontor samt till 255 divisionshuvudkontor. Företagen har sammanlagt 650.000 anställda, varav 56 procent i utländska dotterbolag. Svarsfrekvensen var 86 procent för koncernhuvudkontoren och knappt 50 procent bland divisionerna. Vidare har vi intervjuat åtta svenska företag vars huvudkontor (eller delar därav) flyttats till utlandet.

Bland de viktigaste slutsatserna:

1. Den ökade rörligheten bland huvudkontor är inte ett isolerat svenskt fenomen utan märks i flertalet länder. Vissa tecken tyder dock på att svenska företags huvudkontor under det senaste decenniet i relativt hög omfattning flyttat utomlands.
2. Huvudkontorets roll har förändrats under de senaste 10 åren. Framför allt har huvudkontoret blivit rörligare, så till vida att koncernledningen lättare kan omlokaliseras till andra regioner eller orter, samtidigt som ledningen allt oftare befinner sig på resande fot. Huvudkontoren har också minskat i storlek. Vidare har beroendet av IT ökat samtidigt som närheten mellan huvudkontor och FoU har minskat i betydelse.
3. Drivkrafterna bakom den flytt av huvudkontorsfunktioner som vi kunnat observera under de senaste åren kan delas in i *individ-* respektive *företagsrelaterade* mekanismer. Bland de förstnämnda är det framför allt individuella skatter som dominerar. Det relativt höga skatetrycket i Sverige och den sammanpressade lönestrukturen innebär ett incitament för individen att stödja en utflyttning av huvudkontoret. Det gör det också svårt att rekrytera personal med en internationellt konkurrenskraftig kompetens till Sverige. Ofta är det relativt få personer som förbereder och föredrar vilka faktorer som talar för en utflyttning av huvudkontor. Därmed har de också stor möjlighet att påverka utfallet.
4. När det gäller företagsrelaterade skäl är bilden mer komplex. Bolagskatten är inte en faktor som åberopas för att flytta huvudkontoret.

Problemet på skattesidan rör istället asymmetrier beträffande beskattning av utdelning på aktier, samt, som nämndes ovan, svårigheter att rekrytera internationell personal. På koncernnivå är det mest framträdande skälet att resor och kommunikationer underlättas för globalt verksamma koncerner vid en utflyttning av huvudkontoret. Närhet till finansmarknader och kunder framhålls också som viktigt vid val av lokaliseringsort. Övriga närhetsaspekter, t ex närhet till FoU, leverantörer eller konkurrenter, uppges vara mindre betydelsefulla för koncernledningen.

5. Det är inte bara koncernledningen som avgör var huvudkontoret eller huvudkontor på underkoncernsnivå skall lokaliseras. Det är snarare en process som beror på olika enheters makt och prestige och därmed inflytande över besluten. Vi har därför också jämfört hur svenska företags underkoncerner i Sverige och utomlands upplever företagsklimatet och behovet av att utlokalisera huvudkontor. Generellt kan sägas att underkoncerner stationerade utomlands bedömer det lokala företagsklimatet som mer dynamiskt än de svenskbaserade divisionerna gör. De största skillnaderna framkommer vid en jämförelse av hur "relationer mellan myndigheter och industri", "kvaliteten på politiskt styre", "sociala kostnader" samt "individbeskattningen" uppfattas. Sammantaget bedöms dessa faktorer mer fördelaktiga av huvudkontoren i utlandet. Det tyder på ett slags förtroendekris mellan åtminstone delar av näringslivet och den politiska makten/myndigheter.
6. Förhållandevis få respondenter tror att huvudkontoret kommer att flytta inom en treårsperiod (ca 10 procent på koncernledningsnivå och 17 procent på underkoncernsnivå).
7. Vad gäller effekter av en utlandslokalisering är dessa inte entydiga. Att döma av resultatet av vår undersökning finns lite som talar för att huvudkontorets lokalisering har en avgörande betydelse på var produktion och forskning förläggs, åtminstone på medellång sikt. I några fall anges till och med att en utflytt av huvudkontorsfunktioner gynnar andra svenska verksamheter. De långsiktiga effekterna på företagets verksamhet beror huvudsakligen på huruvida det svenska investeringsklimatet anses konkurrenskraftigt.

8. De spridningseffekter som koncernledning och huvudkontor genererar till andra sektorer i ekonomin, företrädesvis tjänstesektorer, är av en annan dignitet. Storföretagen är viktiga kunder vad gäller avancerad tjänsteproduktion och en utflyttning med 10-20 procent av huvudkontoren kan förväntas slå hårt mot delar av tjänstesektorn. En tänkbar strategi för företagen i de tjänstesektorer där ett efterfrågebortfall kan förväntats uppstå, är att själva internationalisera sig. En sådan utveckling skulle kunna bidra till att öka eventuella "brain-drain" effekter av en huvudkontorsflytt.

Sammantaget är de statiska effekterna, som väntat, begränsade. De problem som uppstår vid en huvudkontorsflytt kan istället förväntas realiseras på sikt. Huvudkontoret kommer alltid att ha en dragningskraft på individer som är mitt i karriären. Internationaliseringen i produktionen och ägandet, tillsammans med den globala spelplan som företaget verkar på, innebär dessutom att rekryteringen till huvudkontoret kommer att bli mer internationell. Att bevara en stark tradition och kultur i svenskt näringsliv av internationellt konkurrenskraftiga företagsledare är en viktig förutsättning för att på sikt få fram nya, framgångsrika företag. Om vi utgår från att huvudkontorsaktiviteter medför positiva externaliteter, dels genom att vara en utbildningsinstans för företagsledare och kopplingar till utbildningssystem, dels som en avancerad kund till andra tjänstesektorer vilket därmed också skapar förutsättningar för en expansion i dessa sektorer, så är lokaliseringen betydelsefull.

Det är vidare angeläget att även underkoncerner – såväl svenska som utländska – förlägger verksamhet i Sverige. De positiva spridningseffekterna kan förväntas vara störst i mer kunskapsintensiva verksamheter och det är därför viktigt att Sverige framstår som ett konkurrenskraftigt lokaliseringalternativ för den typen av produktion jämfört med andra länder. Eftersom FoU allt mer frikopplats från koncernhuvudkontoret och ligger närmare produktionen i underkoncernerna, finns det i princip ingen motsättningen i att koncernens huvudkontor finns i ett annat land.

Ett multinationellt företag kan innehålla många olika "home bases". Det handlar dock om olika sorters kompetenser i huvudkontoren på kon-

cern- respektive underkoncernsnivå. Hur dessa interagerar och återverkar på förutsättningarna för att på längre sikt behålla avancerad produktion är idag inte tillräckligt utforskat. Sett i ett lite längre perspektiv är det också möjligt att huvudkontorets roll på underkoncernsnivå förändras.

Av dessa skäl är det angeläget att undanröja påverkbara faktorer som hämmar utveckling och nyetablering av huvudkontor i Sverige. Hit hör uppenbart individbeskattningen, som lyfts fram på såväl koncern- som underkoncernsnivå. Också andra asymmetrier i skattesystemet, kostnader för arbetskraften, samt samspelet mellan politiska företrädare och näringslivet kan påverkas. De förstnämnda åtgärderna kan vidtas på relativt kort sikt medan förtroendefrågor är mer långsiktiga. En ändrad beskattning kommer sannolikt inte att leda till att utflyttade huvudkontor återvänder till Sverige. Däremot kommer förutsättningarna förbättras och mer av "konkurrensneutralitet" uppstå i förhållande till andra länder. Andra mer företagsrelaterade faktorer, som närhet till marknader, fusioner, mm, kommer även framgent att påverka var svenska företags huvudkontor hamnar.

En annan viktig del av politiken är att se till att fortsatt goda, helst förbättrade, kommunikationer med omvärlden upprätthålls. Förbättrade kommunikationer skulle öka attraktiviteten gentemot utländska företag och också ytterligare stimulera ett inflöde av huvudkontor på underkoncernsnivå.

Under förutsättning att svenska regler utformas på ett sätt som främjar huvudkontorsverksamheter, har Sverige flera starka sidor som borde borge för att vi kan attrahera och behålla huvudkontor. Hit hör en ren och unik miljö, städer som inte är trafikmässigt överbelastade, en sedan länge stark koncentration av storföretags huvudkontor med tillhörande tjänster, en i internationell jämförelse smidig byråkrati och goda språkkunskaper. Svensk företagsledarkompetens är också i världsklass. Starka kompetensblock och kluster bör tillsammans med internationellt erkänt skicklig företagsledarkompetens utgöra en god grogrund för huvudkontorslokalisering i Sverige. Ett aktuellt exempel är IT-sektorn där Sverige förefaller ha ett försprång i förhållande till de flesta andra länder.

Det finns mycket som talar för att den "merger-mania" vi observerat de senaste åren kan förväntas fortsätta. Vi är ännu bara i början av en avregleringsprocess som kommer exponera företag på tidigare skyddade marknader för en allt hårdare konkurrens. Sannolikt kommer dock en del av de senaste årens gigantiska fusioner leda till bakslag av motsvarande omfattning, vilket kan medföra ökade inslag av strategiska allianser och "mini-mergers". Men det innebär att frågan kring lokalisering av huvudkontor kommer att stå i fokus en lång tid framöver. Huvudkontorets allt mer decentraliserade struktur innebär dessutom att frågan inte kommer att inskränkas till koncernledningens placering, utan också lokaliseringen av avancerade huvudkontorsfunktioner och underkoncerner.

1. Inledning

Företagandets internationalisering har varit ett dominerande inslag i världsekonomin sedan mitten av 1980-talet. Teknologiska landvinningar, tillsammans med avregleringar på nationell och internationell nivå som i första hand omfattat tjänste-, kapital- och investeringsmarknaderna, har utgjort språngbräda till företagens allt mer globala strategier. Genom utnyttjandet av den moderna informationsteknologin (IT) kan världens storföretag decentralisera produktion och försäljning till allt fler marknader och nationer, samtidigt som vinsterna centraliseras till företagens strategiska beslutsenheter.

För att snabbt kunna positionera sig inför en förväntad ny konkurrenssituation sker idag dessa företags inträde på nya marknader framför allt genom förvärv av andra företag eller genom gränsöverskridande fusioner.¹ Den senast tillgängliga statistiken visar att direktinvesteringarna mellan 1997 och 1998 ökade globalt med knappt 40 procent och de gränsöverskridande fusionerna med nästan 75 procent (UN 1999). Några av ledstjärnorna i denna globala omstruktureringsprocess är satsningar på "kärnverksamhet", "outsourcing" och "world class".

Traditionellt har denna trend främst omfattat varu- och tjänsteproducerande enheter i företagen, samt – särskilt under 1990-talet – i viss mån forskning och utveckling (FoU). Trots att företagens produktion och ägande spritts till en rad olika nationer har internationaliseringen av huvudkontor eller huvudkontorsfunktioner varit praktiskt taget obefintlig. Snarare har det tagits för givet att huvudkontoret förblir fast förankrat vid det ursprungliga hemlandet. När några svenska företag nyligen an-

¹ Fusioner drivs av en rad olika skäl. Bland de som vanligen nämns är just avregleringar, men också "imperiebyggande" bland företagsledare, flockbeteende, etc. Det kanske viktigaste skälet har dock att göra med stordriftsfördelar i såväl FoU som tillverkning och en därmed sammanhängande riskminimering. Volvo Personvagnar exemplifierar det sistnämnda. Antag att Volvo missar utvecklingen av en plattform avsedd för flera modeller. I egen regi klarar inte Volvo en sådan miss, men tillsammans med Ford är problemet mindre. Med andra ord, satsning på kärna kräver storlek.

nonserade planer på att flytta ut sina huvudkontor väckte detta en påtaglig uppmärksamhet. Frågan är om detta bör ses som nästa fas i internationaliseringsprocessen eller om utvecklingen snarare speglar förhållanden som särskiljer Sverige från andra länder? Föranleder utvecklingen en kursändring i den ekonomiska politiken och i vilken utsträckning kan länder förväntas vara "vinnare" och "förlorare" vid en ökad internationell rörlighet på huvudkontorsnivå?

I Sveriges fall förefaller utlokalisering av huvudkontor att ha intensifierats under de senaste åren. Tidigare var det praktiskt taget uteslutande i samband med fusioner med utländska företag som huvudkontoret lades utanför Sverige. Under lång tid var ABB det enda "svenska" företaget med huvudkontoret förlagt utomlands, men har under 1990-talet följts av en rad andra liknande fusions- eller förvärvsrelaterade utflyttningar (Akzo-Nobel, Pharmacia-Upjohn, Astra-Zeneca, Aga-Linde, Tieto-Enator, Stora-Enso, Kockums-HDW, Arla-MD Foods, m fl). Ett nytt inslag är emellertid att några svenska företag har valt att förlägga hela, eller delar av, huvudkontoret utomlands utan att detta föregåtts av en fusion eller liknande strukturell förändring (Ericsson, Esselte, Securitas, Icon Media-lab). Likaså tyder resultaten från olika "företagsklimat"- och attitydundersökningar på att upp till 20 procent av de svenska storföretagen planerar att flytta huvudkontoret inom en femårsperiod (Nutek 1998).

Samtidigt, vilket tenderar att tonas ner i debatten, har Sverige också erhållit ett betydande inflöde av affärsområdes- eller regionala huvudkontor. Exempel på detta är bl a Christian Dalloz (franskt företag med Europakontor i Sverige), Rexroth Mecman (tyskt företag med globalt divisionskontor i Sverige), Siemens Elema (tyskt företag med globalt divisionskontor i Sverige), Flextronics (amerikanskt företag med Europakontor i Sverige), Microsoft (amerikanskt företag med kontor för Östersjöregionen i Sverige), Sun Microsystems (amerikanskt företag med regionkontor för Norden och Östeuropa i Sverige). I flera fall har också svenskbaserade enheter inom företag som förvärvats av utländska företag tilldelats huvudansvaret för centrala affärsområden inom dessa koncerner (bl a i ABB, Akzo Nobel, Tetra Laval, Merita-Nordbanken). I några fall har också huvudkontoret, eller delar av huvudkontoret, placerats i

Sverige vid fusioner mellan svenska och utländska företag (t ex i fallen Skandia-Storebrand, Autoliv-Morton och Telia-Telenor).

En flytt av huvudkontor och ledning beskrivs ofta som något ödesmättat, det klaraste beviset på att företaget överger Sverige. Det kan vara intressant att jämföra med den senaste debatten om utlandsägande av svenska företag.² Farhågor har framförts om att styrning från en bas utanför Sverige leder till att svenska enheter på sikt är "förlorade", trots att de faktiskt ligger kvar i Sverige. De utlandsägda enheterna "avlövas" sin kompetens och utvecklingspotential, kvar blir bara enklare produktion. Dessa farhågor har dock ofta balanserats av att det förvärvande företaget, och dess ledning, tillför värdefull ny kompetens till den förvärvade enheten, som kanske kan växa sig starkare just tack vare detta. Ett uppenbart exempel är Saab Automobile, där General Motors varit hälftenägare sedan drygt 10 år tillbaka. Säkerligen hade inte Saabs personbilsverksamhet överlevt utan GMs medverkan.

Någon motsvarande positiv aspekt framskymtar dock sällan i debatten om svenska företags huvudkontors- och ledningsutflyttningar. Ändå är det fullt möjligt att företagsledningen genom omlokaliseringen av huvudkontoret kan vidga sina internationella kontaktytor och därmed få större möjligheter att inhämta och förmedla ny kunskap, kan rekrytera spetskompetens, samt förstärka relationen till viktiga kunder, etc. Detta bör också komma de svenska enheterna tillgodo. Frågan är följaktligen vad en huvudkontorsflytt betyder för svensk ekonomi? Kommer Sverige att dräneras på kompetens och vilka är de mer långsiktiga samhällsekonomiska effekterna? Vilka är bevekelsegrunderna för att flytta huvudkontor och i vilken mån kompenseras utflyttning av inflyttning?

Baserat på en omfattande enkätundersökning, kompletterad med djupintervjuer med redan utflyttade företag, syftar årets rapport till att identifiera de effekter och drivkrafter som kan kopplas till en flytt av huvudkontor. Ett första identifieringsproblem, vilket vi återkommer till i Kapitel 2, har att göra med hur vi definierar huvudkontorets lokalisering. I det föl-

² Frågan behandlades bl a i fjolårets rapport från ISAs Ekonomiska Råd (1998).

jande kommer vi att utgå från var koncernledningen finns och inte där företaget har sitt juridiska säte (domicil). Det senare avgör var moderbolaget är skattskyldigt. Vi beaktar emellertid också i vilken utsträckning stabs- och ledningsfunktioner har decentraliserats till underkoncerner och i vilken utsträckning dessa är lokaliserade utanför Sverige.

Tre specifika områden behandlas i föreliggande rapport. För det första avser vi att kartlägga omfattningen på utflyttningen av huvudkontor i ett internationellt perspektiv, samt att klargöra vilka funktioner som framför allt berörs av en utflyttning och på vilken nivå i företagen som utflyttningen sker. Detta är nära förknippat med huvudkontorens roll och dess organisation samt hur huvudkontorets roll förändrats över tiden.

För det andra försöker vi identifiera drivkrafterna bakom de huvudkontorsflyttar som observerats under de senaste åren. I vilken utsträckning är dessa företagsrelaterade? Dvs kan de hänföras till en koncentration av kunder och kompetens till vissa städer och regioner? Kommunikationer? Eller är skälen mer individorienterade och kopplade till individuella faktorer som skatter och levnadsstandard? Baserat på intervjuer och enkätresultat analyseras ett stort antal faktorer som kan tänkas förklara varför huvudkontor flyttar. Likaså presenteras koncernledningens bedömning av behovet att flytta huvudkontoret. Utfallet av den analysen kommer att indikera vilka framtida effekter som kan förväntas uppstå för Sverige.

Den tredje aspekten, som också är en central frågeställning i rapporten, rör effekterna av en utlandslokalisering av huvudkontor. Analysen behandlar två dimensioner av dessa effekter. I ett första steg visas hur en huvudkontorsflytt förväntas påverka de svenska verksamheterna i företaget vad gäller såväl tillverkning som FoU. Därefter behandlas effekter som sträcker sig utanför det egna företaget, dvs är av samhällsekonomisk mening i mer vid betydelse. Vi kommer att fokusera på hur efterfrågan slår mot andra avancerade tjänstesektorer som kan förväntas vara viktiga avnämare till huvudkontoren, t ex finans-, juridik-, konsulttjänster, etc. En utflyttning av huvudkontor som inte matchas av en motsvarande inflyttning riskerar att rycka undan marknaden för dessa tjänsteföretag. En ytterligare följd effekt är att arbetsmarknaden för personal inom dessa –

ofta avancerade – tjänstesektorer kan komma att ligga utanför Sverige. Ett "brain-drain" fenomen kan tänkas uppstå. Man kan inte utesluta att en omfattande huvudkontorsflytt genom liknande kumulativa processer över tiden kan komma att slå förhållandevis hårt mot den svenska ekonomin.

Rapporten avslutas med en diskussion om vilka konsekvenser en ökad rörlighet av huvudkontor och huvudkontorsfunktioner kan förväntas medföra och vilka ekonomisk-politiska slutsatser som kan dras från de mönster som tonar fram. Komplexiteten i de frågeställningar som berörs ovan är betydande, inte minst beroende på att huvudkontorets roll skiftar mellan branscher och även mellan företag inom en bransch. De olika synpunkter som kommit fram i debatten sedan en tid tillbaka finner därför säkert stöd hos åtminstone något eller några företag. Vårt syfte är att identifiera de faktorer som verkar skära igenom flertalet företag och utifrån dessa formulera ekonomisk-politiska rekommendationer. Även om antalet företag som vår analys baseras på är begränsat, utgör dessa företag ledande svenska varu- och tjänsteföretag med betydande länkar till andra delar av svenskt näringsliv. Deras synpunkter är därför också med stor sannolikhet representativa för stora delar av de svenska tjänste- och industrisektorerna.

I de följande kapitlen diskuteras först huvudkontorets struktur, dess definition samt hur styrning och ledning är organiserad inom storföretagen och vilka implikationer detta har för huvudkontorets lokalisering (Kapitel 2). Därefter följer i Kapitel 3 en redogörelse för tidigare forskning om huvudkontorslokalisering och hur rörligheten av huvudkontor ser ut i ett internationellt perspektiv. Bland annat jämförs Sverige med andra länder med liknande företagsstruktur och geografiskt läge. Kapitel 4 ägnas åt dels en övergripande beskrivning av de företag som besvarat enkäten, dels en beskrivning av hur huvudkontorens roll förändrats mellan 1989 och 1999 baserat på uppgifter från enkäten. De därpå kommande två kapitlen innehåller den analytiska delen i rapporten. Det första av dessa (Kapitel 5) undersöker drivkrafterna bakom en utflyttning av huvudkontor. Analysen baseras på såväl intervjuer med redan utflyttade företag som resultat från enkäten. Slutligen presenteras en analys av effek-

terna av en utflyttning av huvudkontor i Kapitel 6, som omfattar dels ett företagsrelaterat perspektiv, dels ett mer samhällsekonomiskt perspektiv. En sammanfattning och diskussion om de ekonomisk-politiska slutsatserna avslutar rapporten (Kapitel 7).

2. Huvudkontoret – dess organisation och ledning

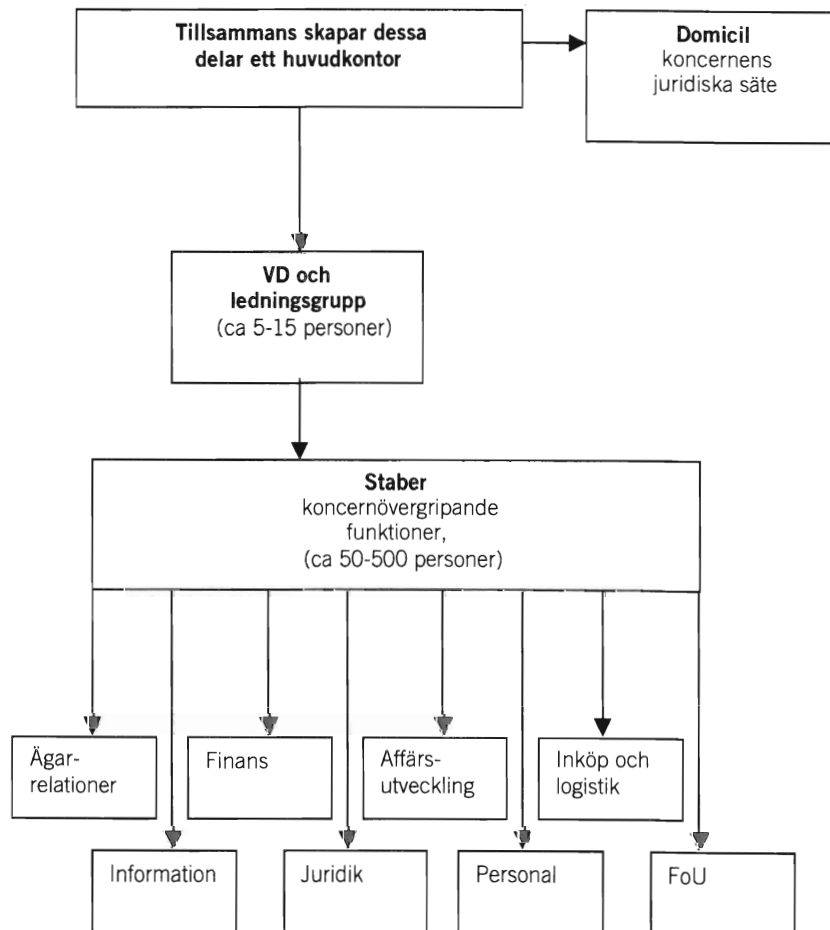
2.1 Vad är ett huvudkontor?

En analys av effekter som härrör ur en huvudkontorsflytt förutsätter dels en definition av vad ett huvudkontor faktiskt är, dels att sambandet mellan huvudkontoret och övriga enheter i företaget klargörs. Ett huvudkontor kan sägas bestå av koncernledning, staber samt domicil. Ofta beskrivs denna struktur schematiskt som i Figur 2.1. Den innersta ledningsgruppen inklusive VD uppgår vanligtvis till cirka 5–15 personer. Dessa är i de flesta fall chefer för affärsområden eller koncernövergripande funktioner, så kallade staber. Ledningsgruppen drar upp riktlinjerna för företagets övergripande strategi och fattar beslut i frågor som berör hela koncernen. Stabernas uppgift är att ansvara för samordningen inom koncernen, t ex vad gäller finans, inköp och information. Domicilet, dvs koncernens juridiska säte, är skilt från den operativa verksamheten. Sätet framgår av var koncernen är registrerad och avgör bl a i vilket land moderbolaget beskattas.

Som framgår av figuren nedan kan ett huvudkontor, eller delar av ett huvudkontor, flyttas på flera olika sätt. Delar av ledningen samt VD kan t ex flytta till London medan staberna och domicilet blir kvar i Sverige (Securitas-fallet). I andra fall kan staber förläggas utomlands, ofta nära något dominerande dotterbolag, samtidigt som ledning och VD blir kvar i Sverige. Men domicilet kan också flytta trots att stora delar av huvudkontorsfunktionerna blir kvar (Merita Nordbanken). Kombinationerna är följaktligen många men när huvudkontorsflytt diskuteras är det nästan aldrig samtliga dimensioner av huvudkontoret som avses.³ Som redan nämnts i Kapitel 1, är utgångspunkten vad gäller huvudkontorets placering i föreliggande rapport baserad på var koncernledningen finns.

³ Rent juridiskt är det omöjligt att flytta domicilet, företagets hemvist. Vad som måste ske är att ett företag läggs ner i ett land och därmed avförs ur ett lands bolagsregister, varpå ett nytt företag bildas som registreras i ett annat land (Pehrson, 1999).

Figur 2.1 Schematisk beskrivning av huvudkontorets beståndsdelar.



2.2 Hur styrs storföretagen?

Som antytts ovan anknyter effekterna av företagsutflyttningar till den mer grundläggande frågan om hur företag styrs, i detta fall stora internationella koncerner. Först behövs ett klargörande av begreppet företagsledning. I debatten kring utflyttningar finns det en tendens att förknippa begreppet med den översta ledningen, dvs koncernledning eller motsvarande i Figur 2.1. Var den översta ledningen är lokaliserad får därmed en avgörande betydelse. Detta har dock blivit en alldeles för smal och hierarkisk syn på modernt företagande. I organisationsforskningen i allmänhet, och kanske i forskning om internationella företag i synnerhet, betonas att ledning och inflytande också sker på såväl divisions-/underkoncerns – som dotterbolagsnivå. Frågan om hur företag styrs kan därför inte enbart begränsas till hur den översta ledningen är lokaliserad och konfigurerad.

Ledningsnivåer under koncernledning

Betydelsen av att inkludera andra delar än toppledningen i frågan om hur företag påverkas i sitt agerande klargörs kanske bäst om vi tittar närmare på hur multinationella koncerner är organiserade i divisioner, affärsområden, produktlinjer, etc. Tidigare, då de nu stora svenska koncernerna befann sig i sin begynnande internationalisering, var den dominerande organisationsformen främst baserad på en funktionell indelning. I en sådan struktur ansvarar moderbolaget, med dess centrala staber, i hög utsträckning för kunskapsspridning och resursfördelning till underliggande organisationsenheter med verksamhet inom olika aktivitetsområden. I takt med koncernernas tillväxt, diversifiering och geografiska spridning har den renodlade funktionella organisationsformen blivit alltmer ovanlig. Orsaker som brukar anges är överbelastning inom moderbolaget med därpå följande problem att styra, samordna och utveckla koncernens övergripande strategi. I efterkrigstidens svenska koncerner har införandet av underliggande enheter, såsom separata divisioner och affärsområden m.m., fått en stor genomslagskraft. Idag utgör divisionali-

seringen sannolikt den mest dominerande organisationsprincipen i stora internationella koncerner och har sedan 1960-talet kommit att utgöra det enklaste, men också det mest schablonartade, svaret på hur man hanterar komplexa organisationsproblem (Chandler 1962, Williamson 1970, 1981).

Denna indelning i divisioner, eller "underkoncerner", förväntas lösa tre basala ledningsproblem som förknippas med internationella koncerners egenart; deras storlek, deras verksamhetsmässiga mångfald samt deras geografiska spridning. Förutom de begränsningar som finns med avseende på toppledningens förmåga att hantera all information som behövs för att styra en stor och komplex koncern, är en annan tankegång att den översta ledningen måste stå fri från alla särintressen kopplade till olika delverksamheter.⁴ Den viktigaste konsekvensen av de svenska storkoncernernas organisatoriska utveckling, med avseende på lokalisering av ledning och ledningsansvar, är att vi måste beakta både koncernens toppledning och den ledningsnivå som är direkt underställd denna toppledning.

Två grundläggande perspektiv på divisionsorganisationen som fenomen

Även om de teoretiska principerna för divisionalisering är relativt entydiga så har den efterföljande diskussionen om divisionaliseringens roll i de internationella företagen i huvudsak följt två olika vägar. Den ena innebär att man betonat att divisionalisering avspeglar det som med anglosaxisk terminologi brukar betecknas "organizational design". Divisionalisering är företagsledningens sätt att utforma företagets organisation så att den uppfyller företagsledningens mål. Divisionsorganisationen blir ett instrument för koncernledningen att skapa bättre förutsättningar för

⁴ Det bör dock påpekas att de moderna multinationella koncernerna sällan använder sig av renodlade organisationsformer, även om produktbaserad divisionalisering har tenderat att dominera i klassiska svenska koncerner som t.ex. Sandvik, Alfa Laval och Atlas Copco. Ofta finner vi också komplicerade strukturer som bygger på matriser med delat ansvar mellan t.ex. produktdivisionernas ledning och de geografiska eller de funktionellt ansvariga ledningarna. Ett välkänt exempel på företag med komplicerad matrisorganisation är ABB.

övergripande styrning i ett läge när koncernen vuxit och blivit verksamhetsmässigt och geografiskt komplex.

Den andra vägen innebär ett mera organiskt perspektiv. Organisationsstrukturen avspeglar här inte enbart toppledningens sätt att styra utan också olika gruppers strävan att påverka företagets strategi i enlighet med respektive grupps intressen. Den formella strukturen är istället ett resultat av förhandlingar mellan olika grupper, som i kraft av de resurser de kontrollerar utövar inflytande, ibland stick i stäv med toppledningens intentioner. Den faktiska divisionsorganisationen kommer därför att avspegla den rådande maktstrukturen i företaget snarare än företagsledningens strävan att utforma organisationen som ett styrinstrument. Det innebär inte att den översta ledningen i en koncern får en underordnad betydelse i utformningen av organisationen. Poängen är snarare att inte enbart koncernledningen avgör hur strukturen kommer att se ut. Påverkan från andra viktiga grupper i koncernen är en levande realitet.

Utan att hårdra skillnaderna mellan de båda perspektiven kan vi hävda att det organiska perspektivet får vissa konsekvenser för lokaliseringen av ledningar i en internationell koncern. Om vi gör en grov uppdelning i tre nivåer i koncernen, koncernledning, divisionsledning och dotterbolagsledning, kan de viktigaste målen och resurserna för inflytande på respektive nivå sammanfattas enligt Tabell 2.1:

Tabell 2.1. Mål och viktiga maktbaser på olika nivåer som påverkar ledningens lokalisering i en divisionaliserad internationell koncern

Ledningsnivå	Mål	Maktbas
Koncernledning	Effektiv allokering av resurser mellan divisioner.	Kunskap och formell auktoritet.
Divisionsledning	Inflytande på allokering av resurser mellan divisioner och effektiv allokering mellan dotterbolag i divisionen.	Divisionens dominans i koncernen. Kunskap om divisionen och formell auktoritet.
Dotterbolagsledning	Inflytande på allokering av resurser mellan dotterbolag i divisionen.	Dotterbolagets dominans i divisionen.

Koncernledningens främsta roll i en divisionaliserad struktur är att, mot bakgrund av den överordnade strategin, fördela resurser så effektivt som möjligt mellan olika verksamheter. Medlet för detta är såväl den kunskap koncernledningen besitter om divisionernas verksamhet som den auktoritet som den formella organisationen ger.

Divisionsledningens primära mål är att påverka fördelningen av resurser mellan divisionerna i enlighet med divisionsledningens intressen. Ju viktigare divisionen är för koncernen, desto större är divisionsledningens möjligheter att uppnå sina syften. Samtidigt vill man också fördela resurserna effektivt inom den egna divisionen med hjälp av kunskap om divisionen och formell auktoritet.

Dotterbolagen, slutligen, vill ha inflytande över fördelningen av resurserna inom divisionen. Ju mer dominerande man är i divisionen, desto större är möjligheterna till ett sådant inflytande. Det skall i sammanhanget påpekas att modellen ovan beskriver förhållandet mellan tre nivåer inom en koncern och krafterna dem emellan.⁵

Det bör påpekas att vi under den senaste 15-20 årsperioden haft en utveckling i de stora internationella koncernerna, parallellt med införande av divisionsorganisationer, som inneburit att den gamla moder-dotterbolagsrelationen successivt kommit att ersättas av en koncernledning med ett övergripande globalt ansvar. I denna struktur har de tidigare moderbolagsenheterna inte någon särställning, även om koncernledningen är placerad i Sverige. Dessa är inordnade i den globala divisionsstrukturen på samma villkor som alla andra enheter, under ledning av en eller flera divisionsledningar.

⁵ Det finns naturligtvis fler intressenter, med andra maktbaser och mål, som har en inverkan på koncernens resursfördelning (bl a ägare, styrelse, kunder, konkurrenter). Vissa av dessa intressenter, dock inte alla, faller utanför ramen i den analys som presenteras i de följande kapitlen.

Divisionsledningens kritiska roll

Som framgår av Tabell 2.1 består divisionsledningens kritiska roll i dess dubbla roller. För divisionsledningen är därför goda kontakter med såväl dotterbolagsledningarna som med koncernledningen en viktig faktor. Detta skapar en spänning i divisionsorganisationen som direkt återverkar på effekterna av en utlandslokalisering av divisionsledningen. Utifrån ett organiskt perspektiv kan vi följaktligen konstatera att lokaliseringen av divisionsledningen i en internationell koncern påverkas av flera, delvis motverkande, krafter. Detta ger också en vägledning om vilka krafter som kan förväntas påverka lokaliseringen av huvudkontoret.

Precis som i fallet med divisionsledningarnas utflyttningar kan koncernledningens lokalisering ses mot bakgrund av dess verksamhet, geografiska spridning och organisation i övrigt. Även koncernledningens lokalisering kan beskrivas som resultatet av en ständig förhandlingsprocess mellan olika grupper, som i kraft av sina resurser försöker påverka lokaliseringen. Till en del består dessa grupper av ägare och andra intressegrupper i koncernens omgivning, men även interna grupper kan antas utöva inflytande på samma sätt som när det gäller utflyttning av divisionsledningen.

Om vi applicerar motsvarande resonemang på koncernledningens lokalisering kan vi bli förvanta oss att lokaliseringen av koncernledningen är beroende av den relativa betydelsen av den utländska verksamheten. Ju större den blir, desto svårare blir det att hålla kvar koncernledningen i ursprungslandet. Ett tydligt exempel på detta är Esselte, som flyttade sitt huvudkontor till Storbritannien därför att man inte hade några operativa verksamheter kvar i Sverige. Dessutom bör koncernledningens lokalisering också påverkas av divisionsledningarnas lokalisering. Ju större en division med utländsk ledning är, desto större dragningskraft kan den utöva på koncernledningens lokalisering, eftersom närhet till divisionsledningar ofta anses vara en viktig förutsättning för koncernledningens arbete i en divisionaliserad organisation. Sannolikheten för att koncernledningen efterhand lokaliseras utomlands ökar i en sådan situation. På motsvarande sätt tenderar benägenheten att flytta att minska när verk-

samheten är geografiskt och verksamhetsmässigt spridd. Det främsta skälet till detta är att det inte finns någon dominerande grupp som attraherar koncernledningen att lokalisera sig just där.

2.3 Några implikationer av huvudkontorets struktur och styrning

Det ovan sagda antyder att frågan kring de effekter som kan härledas ur en flytt av huvudkontoret innehåller flera dimensioner. För det första är det centralt vilken roll som definierats för huvudkontoret i respektive koncern. I vissa fall har huvudkontoret mer karaktär av ett "holdingbolag", ett slags fritt svävande satellit med ett allt mer diffust säte, men med ansvar för övergripande strategier och några andra väl avgränsade områden. Huvudkontoret för fraktföretaget ASG faller till viss del inom denna kategori. ASG har decentraliserat och "outsourcat" en rad olika funktioner. Om man skulle hårdra detta exempel kan man möjligen hävda att huvudkontorets viktigaste roll har blivit att vårda varumärket ASG. Italienska Benetton uppvisar också en liknande struktur. Å andra sidan finns mängder med exempel där huvudkontoren fortfarande har en centraliserad och sammanhållen struktur, t ex inom bil- och lastvagnsindustrierna.

Huvudkontorsrollen omprövas också internt inom företagen i takt med att andra betingelser förändras. Här spelar dels globaliseringen, dels den nya IT-teknologin avgörande roller. Men också hur olika individer inom företaget ser på huvudkontoret. Denna omprövning karaktäriseras av olika "experiment", en ständigt pågående dynamik, för att hitta den organisation och den form som passar respektive företag bäst. Ett exempel är ABB som gått från matrisorganisation till linjeorganisation. Det innebär att det finns en stor spridning i organisationen av huvudkontor, dvs ingen standardlösning finns för handen. Det framgår också av nästa kapitel, där vi bl a konstaterar att huvudkontorens omfattning varierar mellan ett 20-tal anställda till mer än 2000. Slutsatsen är att effekterna av en huvudkontorsflytt påverkas av hur företagen är organiserade och att orga-

organisationen skiljer sig avsevärt mellan företag (se Kapitel 3 för en utvidgad diskussion kring detta).

En viktig aspekt oavsett organisation är att huvudkontoren fyller en funktion som kompetensbaser för ledning av stora organisationer och internationellt företagande. Det är kring, eller i, huvudkontoren som mycket av spetskompetensen finns vad gäller företagsledare, analytiker, jurister, liksom andra avancerade tjänster. En rimlig utgångspunkt är att dessa kunskapsintensiva verksamheter leder till olika former av positiva spridningseffekter som även kommer andra delar av samhället tillgodo. Därför kan en utlokalisering av huvudkontoret återverka negativt på såväl de inhemska enheterna i företaget som hemlandet mer generellt. På motsvarande sätt kan ett värdland gynnas av en inflyttning.

Sammanfattningsvis framgår att huvudkontoret består av tre övergripande delar: koncernledning, staber och domicilet. I det följande utgår vi från koncernledningens placering när vi definierar var huvudkontoret är lokaliserat. Graden av decentralisering och ansvarsfördelning mellan olika enheter i koncernen – i synnerhet koncernledning, underkoncerner och dotterbolag – bestäms bl a av respektive enhets makt och prestige i företagen. Det är följaktligen inte enbart koncernledningen som fattar beslut om huvudkontorets placering. Samma förhållande råder när det gäller underkoncerners placering. Decentraliserade strukturer har i första hand möjliggjorts genom informationssystem som tillåter koordinering och övervakning av geografiskt och funktionellt spridda aktiviteter på ett helt annat sätt än tidigare. Detta innebär att även lokaliseringen av avancerade underkoncerner, dvs underliggande huvudkontor för region- och affärsområden, tenderar att bli allt viktigare. Samtidigt är företagen organiserade för att samla den främsta kompetensen på koncernledningsnivå. Koncernledningens roll som kompetenscentra innebär positiva spridningseffekter till andra företag och sektorer i en ekonomi.

3. Vad vet vi om huvudkontorsflyttar?

I början av 1990-talet hävdade Percy Barnevik i en intervju med Harvard Business Review att de flesta av storföretagens huvudkontor var överdimensionerade. Potentialen för personalminskningar uppgick till åtminstone 90 procent och dessutom måste huvudkontoren omorganiseras. Det finns studier som tyder på att Barnevik hade rätt. Exempelvis hävdas i en nyligen genomförd undersökning, som omfattar 89 multinationella företag, varav två tredjedelar var amerikanska och resten europeiska, att huvudkontoren genomgått betydande förändringar under 1990-talet. Omkring 85 procent av företagen hade omorganiserat verksamheten i huvudkontoren och i drygt 50 procent av fallen innebar detta personalminskningar, bl a genom att verksamhet som tidigare skedde i huvudkontoren lagts ut på operativa enheter.⁶ Alternativt genom att man i högre grad anlitar externa leverantörer av tjänster. Decentralisering och "outsourcing" var således två karaktäristiska inslag i huvudkontorens omorganisering. I studien konstateras också att de mest välskötta företagen i regel hade förhållandevis små huvudkontor.

Studiens resultat har delvis ifrågasatts i en undersökning av 100 engelska storföretag.⁷ I denna undersökning definieras först huvudkontorets centrala funktioner: att företaget skall kunna existera och registreras som en juridisk person (domicilet), att formulera och implementera en företagsstrategi, samt att utföra avancerade tjänster som flera enheter i koncernen kan dra nytta av (stordriftsfördel). I studien varierar storleken på huvudkontoren från 30 till 4000 anställda. Den övergripande slutsatsen är att huvudkontorets optimala storlek är avhängigt den operativa verksamhetens karaktär; i vissa fall krävs stora huvudkontor därför att de koncernövergripande tjänsterna är omfattande, i andra fall är huvudkontorets främsta uppgift att utforma strategier och då räcker det med betyd-

⁶ Se *The Centerless Corporation* (Pasternak och Viscio, 1989).

⁷ Studien är genomförd av D. Young och M. Goold, Ashbridge Strategic Management Centre, London (se *The Economist* 3 juli 1999, s. 62).

ligt färre anställda. Dessutom hävdas att trenden mot minskade huvudkontor har ersatts med en ny trend där t ex redovisning läggs ut på externa företag medan antalet analytiker och strateger ökar. Med andra ord, huvudkontorets funktion har förändrats. Man konstaterar också att huvudkontorsverksamheterna har decentraliserats och spridits ut geografiskt; "One day, the head office may be where the chief executive's laptop is – even if that happens to be in an airport lounge". Ungefär samma inställning till huvudkontorets lokalisering redovisas nyligen av Jan Carendi, VD i Skandia AFS, som angående debatten om huvudkontor i Sverige hävdar att "Det är totalt ointressant. Huvudkontoret är den flygplatsstol där du råkar befinna dig" (Dagens Industri, 15 oktober, 1999).

De två studierna bekräftar bilden av den splittrade och fragmentariska kunskap som finns när det gäller huvudkontorets roll och organisation. Till skillnad från förändringar i organisationen av tillverkning och FoU, som genomlysts och analyserats i en rad rapporter, är kunskapen beträffande förändringar i huvudkontorsfunktionen och dess lokalisering betydligt mer begränsad. Således har man sedan länge utgått från att vissa funktioner nödvändigtvis måste finnas samlade i ett centralt huvudkontor, samt att lokaliseringen av huvudkontoret i första hand styrs av var företaget har merparten av sin tillverkning. Historiskt sett är detta mönster också mycket tydligt. Det har därför väckt förvåning och oro när ett flertal svenska storföretag beslutat sig för att förlägga sina huvudkontor, eller delar av huvudkontoren, utanför Sverige.

Svårigheterna med att utvärdera effekterna av internationaliseringen har dessutom tilltagit i takt med att företagen förlagt allt fler verksamheter och funktioner utanför Sveriges gränser. Så länge internationalisering begränsade sig till export (och import) ansågs effekterna entydigt vara positiva. När produktionen expanderade i utlandet under 1970- och 1980-talen blev emellertid utvärderingen mer komplicerad, eftersom det alternativa utfallet – dvs vad utvecklingen hade varit om företaget valt att avstå från en internationalisering – var svårare att utvärdera. I dag har turen kommit till att diskutera implikationerna av företagsledningarnas internationalisering. Återigen tenderar diskussionen kring effekterna av

en alternativ strategi bli allt svårare eftersom detta rör själva "nervsystemet" inom företaget, dvs ledning och styrning.

3.1 Vad säger forskningen om huvudkontorslokalisering?

Forskningen, särskilt den nationalekonomiska, har visat ett förhållandevis svalt intresse för huvudkontorsfrågan. Teoretiska modeller utgår normalt från att huvudkontoret är lokaliserat till hemlandet, alternativt där relativa faktortillgångar främjar en mer kunskapsintensiv tjänsteproduktion.⁸ Till skillnad från den omfattande empiriska litteratur som finns beträffande internationalisering av tillverkning och FoU (se Braunerhjelm & Ekholm 1998 för en översikt), är forskningen kring huvudkontorens lokalisering betydligt mer knapphändig. Internationalisering av produktion och forskning ansågs i och för sig som viktiga fenomen. Men så länge denna verksamhet antogs styras från Sverige så fanns det ett slags grundläggande tillförsikt om att internationaliseringen ändå gynnade Sverige.⁹ Denna slutsats finner också stöd i de flesta studier av hemlandseffekter av ett företags internationalisering.

I den del av nationalekonomin som är mer orienterad mot företaget och företagandets dynamik, den moderna Schumpeterianska ansatsen, har

⁸ Se t ex Krugman & Helpman (1985). Ett tidigt bidrag kommer från Hymer (1972) som hävdar att lokaliseringen styrs av behovet av informationstäta miljöer. Studier av mer utredningskaraktär är bl a Dirikutredningen (SOU, 1983) och Länsstyrelsens Rapport 1998:3 för Stockholmsregionen.

⁹ Ett undantag är Fölster m fl (1999). Den pekade på betydande negativa sysselsättningseffekter av en huvudkontorsflytt. Dessvärre baserades resultaten på ett gravt räknefel vilket gjorde det omöjligt att tolka resultaten. En lägre omsättning per anställd skulle enligt Fölster m fl (1999) indikera att mer av huvudkontorsverksamhet utförs eftersom denna inte direkt leder till mer produktion och försäljning. Genom att jämföra omsättning per anställd i utländska och svenska företag uppskattades effekten av en utflyttning av huvudkontorsverksamheten. Bortsett från övriga teoretiska och metodologiska invändningar mot detta förfarande (se Malmberg och Sölvell, 1999), har författarna dessutom dragit bort exporten från de svenska företagens omsättning. Detta förefaller ha varit ett rent räknefel. Det innebär med nödvändighet att omsättningen per anställd blir mycket låg och att sysselsättningseffekterna av en huvudkontorsflytt på motsvarande sätt blir betydande. Emellertid visar beräkningar gjorda på IUI (på samma företag) att om exporten återförs till de svenska företagens produktion så skulle, enligt Fölsters m fl metod att räkna, en utflyttning av huvudkontoren ge positiva sysselsättningseffekter (Braunerhjelm, Modén & Norbeck, 1999).

olika aspekter berörts som är direkt länkade till huvudkontorets funktion. Bland dessa kan nämnas hur företaget internt organiseras för att inhämta och utnyttja kompetens på ett maximalt sätt såväl inom som utanför företaget. Centralt i den litteraturen är hur ledningen organiseras, decentraliserade strukturer och betydande inslag av organisatoriska "experiment". En översikt av litteraturen finns i Eliasson (1996).¹⁰ Den behandlar dock inte frågor som är explicit relaterade till lokalisering av huvudkontor och huvudkontorsfunktioner.

Ekonomisk geografi är den disciplin som ägnat störst uppmärksamhet åt frågor rörande lokalisering av huvudkontor. Det är framför allt faktorer som politiska centra (Ahnström 1984), närhet till finansiella centra (Lichtenberg 1960) och goda kommunikationer (Pred 1977, Dunning och Norman, 1983) som lyfts fram för att förklara den geografiska lokaliseringen av huvudkontor. Den analytiska ramen är oftast en nätverks- eller agglomerationsmodell.¹¹

Inom företagsekonomi är det i regel organisationsrelaterade aspekter som studerats. Begrepp som "multi-centre firms", "heterarchic structures", "horizontal organizations" och "transnational firms" används flitigt och försöker fånga det mångfacetterade, informella och decentralistiska i styrningen av företag (Forsgren och Johanson 1992, Hedlund 1986, White och Poynter 1990, Bartlett och Ghoshal 1989).

Ett empiriskt bidrag vad gäller lokaliseringen av divisioners eller underkoncerners huvudkontor härrör från en studie av Forsgren m fl (1995). I en undersökning av 104 produktdivisioner i 19 av de största svenska internationella företagen visades att 22 av dessa divisioner 1989 hade sina ledningar utomlands. Undersökningen pekade på att den utländska verksamheten i divisionen utgör en viktig dragningskraft för lokalisering av ledningen. Ju mer divisionen producerade utomlands, desto större var också sannolikheten att ledningen var lokaliserad utomlands. Betydelsen

¹⁰ Se också Eliassons (1990) analys av ledningen utifrån dess roll som informationsbehandlare, koordinator och övervakare av produktion.

¹¹ För en översikt av litteraturen, se Goddard (1975) och Rusten (1990).

av dominerande dotterbolag styrktes också av undersökningen. I de flesta fall sammanföll landet för divisionsledningens lokalisering med det dominerande dotterbolagets hemland. Ju mer dominerande det största bolaget var, desto större var också sannolikheten för utlandslokalisering av divisionsledningen. Men undersökningen styrkte också tesen att det finns viktiga motkrafter till utlandslokalisering. Den relativa storleken på divisionen liksom koncernens internationella spridning hade båda ett negativt samband med utlandslokalisering av divisionsledningen. Sammantaget visade undersökningen att den största sannolikheten för att en divisionsledning skulle ha utländsk placering var om den omfattade en relativt liten men högt internationaliserad division, med ett utländskt dominerande dotterbolag och där divisionen ingick i en koncernen vilken som helhet var relativt lågt internationaliserad.

Det kan konstateras att omlokalisering av huvudkontor har rönt ett förvånansvärt litet intresse inom forskningen, även om vissa aspekter har tagits upp, särskilt inom disciplinerna ekonomisk geografi och organisationsrelaterad företagsekonomi. Ett skäl till detta är helt enkelt att rörligheten av huvudkontor varit synnerligen begränsad och att tillgången på data, delvis pga detta, varit begränsad. Föreliggande studie är så vitt vi vet en av få som baseras på en detaljerad databas om företagens förväntningar och planer vad gäller en utflyttning av huvudkontoret, samt vilka följd effekter detta kan förväntas få på andra sektorer i den svenska ekonomin.

3.2 Huvudkontorsflytten i ett internationellt perspektiv

Innan vi behandlar huvudkontorsflyttar i ett internationellt perspektiv, låt oss hastigt göra en återblick vad gäller utländska förvärv i Sverige och svenska förvärv av företag i utlandet, eftersom en omlokalisering av huvudkontoret i regel sker i samband med förvärv eller fusioner. Enligt statistik från Förvärv och Fusioner Förlag överstiger svenska förvärv i utlandet motsvarande utländska företags förvärv av svenska företag under perioden 1993-98 (Tabell 3.1).

Tabell 3.1. Utländska företags förvärv av svenska företag samt svenska företags förvärv av utländska företag, 1993-1998

År	Utländska förvärv i Sverige				Svenska förvärv utomlands	
	Antal förvärv	Omsättning Mdr SEK	Antal anställda (1000t)	Antal förvärv hänförliga till industri	Antal förvärv	Antal förvärv hänförliga till industri
1993	76	36	40	16 (21%)	68	15 (22%)
1994	84	76	60	23 (27%)	74	22 (30%)
1995	96	84,5	63	24 (25%)	146	45 (31%)
1996	69	41,5	29,5	13 (19%)	136	41 (30%)
1997	107	84	59	16 (15%)	195	53 (27%)
1998	113	85	84	22 (19%)	232	56 (24%)
Totalt	545	407	335,5	114 (21%)	851	232 (27%)

Källa: Förvärv & Fusioner Förlag

Under perioden har svenska företag genomfört totalt 851 förvärv och fusioner, medan motsvarande siffra är 545 när det gäller utländska företags förvärv i Sverige. Samtidigt har sedan början av 1990-talet in- och utgående investeringsföden varit balanserade, vilket innebär att de utländska köpen i Sverige i högre grad har avsett stora företag. Vi kan notera en ökning efter 1995 både vad gäller svenska och utländska företags förvärv. De utländska företagens intresse har framför allt riktats mot tjänstesektorn. Omkring 75-80 procent av förvärven faller utanför industrin. Detta överensstämmer med det globala mönstret och har sannolikt sin förklaring i de avregleringar som såväl nationellt som internationellt främst riktats mot tjänstesektorn.

För att bredda perspektivet en aning, låt oss gå tillbaka drygt 10 år i tiden och se vad som har hänt med de då 50 största företagen i Sverige.¹² Av dessa har idag nio företag sina huvudkontor, eller delar av huvudkontor, utanför Sverige. I sju fall kan förändringen härledas till fusioner med ut-

¹² Urvalet baseras på Affärsvärldens lista över de största företagen baserat på omsättning 1988.

ländska företag (Asea, Stora, Procordia, Nobel, Aga, Pharmacia och Astra) medan de två övriga har beslutat att flytta av andra skäl (Ericsson och Esselte). Övriga 41 företags huvudkontor är fortfarande kvar i Sverige och bland de utflyttade företagen har flertalet behållit huvudkontor på underkoncernsnivå i Sverige. Inte desto mindre har 18 procent av företagens huvudkontor, eller viktiga delar därav, lämnat Sverige under denna dryga 10-årsperiod.

Hur ser då denna utflytt ut i ett internationellt perspektiv? Några exakta jämförelser har inte kunnat göras. Här har vi istället utgått från tidskriften Fortunes årliga ranking av världens 500 största företag och studerat utvecklingen för ett antal länder som liknar Sverige så till vida att de antingen uppvisar ett storföretagsberoende (Finland, Nederländerna, Schweiz) eller är perifert belägna (Kanada och Finland).¹³ Vi har dessutom inkluderat det land som erhållit mest ingående investeringar i Europa under 1990-talet, Storbritannien. En indikation på utflyttningen av huvudkontor erhålls om vi jämför antalet storföretag i respektive land under 1990-talet. Resultatet framgår av Tabell 3.2.

Tabell 3.2. Antal företag bland de 500 största fördelade per år och land, 1990-1997

Land	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Sverige	15	17	14	14	12	3	3	4
Kanada	13	12	9	8	7	5	6	6
Finland	6	8	6	4	3	1	2	1
Nederländerna	7	9	9	8	9	8	10	10
Schweiz	10	11	10	7	9	14	16	14
Storbritannien	43	43	43	40	41	33	32	34

Källa: Fortune

Notera att mellan 1990 och 1994 ingick endast industriföretag i Fortunes statistik, därefter har också tjänsteföretag inkluderats. Av tabellen framgår att Sverige var väl representerat fram till 1994. Antalet svenska företag varierade mellan 17 och 12 och Sverige hade endast fem nationer framför sig när det gäller antalet företag. Därefter sjönk antalet svenska

¹³ Rankingens i Fortunes 500-lista utgår från företagets omsättning.

retag på listan drastiskt och uppgick 1997 till endast fyra företag (Volvo, Ericsson, Electrolux and Skandia). Detta avspeglar delvis den starka industridominansen i svenskt näringsliv, medan privat tjänstesektor inte varit lika framträdande. En likartad utveckling kan också noteras i Finland och Kanada. I andra länder med en starkare tjänstesektor kan man i motsvarande sätt konstatera att antalet företag ökade efter 1994, nämligen för allt i Schweiz men i viss mån också i Nederländerna. Slutsatsen är att dessa förändringar snarare kan hänföras till olika näringslivsstrukturer, än in- och utflyttningar av huvudkontor. För att få en uppfattning om vidden av huvudkontorsflytten i respektive land har vi därför något mer ingående studerat förändringarna mellan 1992 och 1999. Resultatet omfattar av Tabell 3.3.

Tabell 3.3 Utflyttning av huvudkontoret i sex länder 1992-1999, antal och procentuell andel

Land	Antal företag på 500-listan 1992	Företag som 1999 flyttat sina huvudkontor, antal och procent
Sverige	14	4 (29%)
Kanada	9	3 (33%)
Finland	6	1 (17%)
Nederländerna	9	2 (22%)
Schweiz	10	0 (0%)
Storbritannien	43	4 (9%)

Källa: Fortune och egna beräkningar.

Resultaten ger en indikation på omfattningen av huvudkontorsflyttar och måste tolkas försiktigt. Olika källor, t ex tidningsartiklar, internet och direktkontakt med företagen har utnyttjats. Det är svårt att erhålla en fullständig bild av de händelser som ligger till grund för förändringarna i tabellen och resultaten är i viss mån känsliga för vilket initialt år som används. Inte desto mindre förefaller Sverige ha mist fler huvudkontor än de andra länderna. Den procentuella minskningen uppgår till närmare 30 procent, vilket överstiger de andra länderna med undantag av Kanada. Möjligen avspeglar detta att både Sverige och Kanada är perifert belägna länder som ingår i stora handelsblock. För stora och höginternationaliserade företag kan det vara naturligt att lokalisera sig till mer centrala delar

i dessa regioner. Någon sådan utveckling kan dock inte skönjas för Finland som är än mer perifert än Sverige. Samtidigt har dock även Nederländerna, som i högsta grad är centralt placerat i Europa, också mist en relativt stor andel huvudkontor. Även om inte för stora växlar kan dras på dessa resultat, är intrycket att i Sverige har storföretagen utlokaliserat sina huvudkontor i högre grad än i andra länder under 1990-talet.

4. Företagskaraktäristika och huvudkontorets förändrade roll

Som nämnts ovan baseras årets rapport bl a på en omfattande enkätundersökning, kompletterad med djupintervjuer, som genomfördes under perioden juni fram till början av oktober 1999. I urvalet av företag har vi utgått från Sveriges 50 omsättningsmässigt största företag¹⁴, därefter applicerades två kriterier: Företag med färre än 200 utlandsanställda, eller vars andel utlandsanställda understeg fem procent av totalt antal anställda, har exkluderats. Inte heller ingår investmentbolag, företag som redan förlagt sitt huvudkontor utomlands eller som fusionerats med utländskt bolag. De senare exkluderades bl a därför att det bedömdes svårt, för att inte säga omöjligt, att erhålla enkätsvar från dessa. Istället har djupintervjuer genomförts med några av just dessa företag. Totalt uppfyllde 35 företag dessa kriterier, vilka samtliga har tillställts en enkät (se Appendix).

Om vi begränsar rapporten till att omfatta endast de centrala huvudkontoren riskerar vi att förbise den utflyttning som sker på nivån under koncernledningen. Vi har därför bett de 35 koncernerna att identifiera de 10 största divisionerna, affärsområdes-, eller produktområdesansvariga enheterna. Dessa enheter definieras som *koncernenheter med direkt rapporteringsansvar till koncernens toppledning och med ansvar för minst en underliggande operativ enhet, vanligen kallad dotterbolag*. I denna rapport kommer begreppet "underkoncern", alternativt divisioner, att användas som ett samlingsnamn för att beskriva olika typer av underliggande koncernenheter. Även dessa underkoncerner, som totalt uppgår till 255 stycken, har tillställts en enkät som motsvarar den som skickats till koncernledningen.

Vi avslutar kapitlet med en beskrivning av huvudkontorets förändrade roll såsom det uppfattas av koncernledningen i de 35 företag som ingår i undersökningen. Detta kopplar tillbaka till den principdiskussion som fördes i Kapitel 2 om hur effekterna av en huvudkontorsflytt är avhäng-

¹⁴ Från Sveriges största företag, (1999).

igt vilken roll huvudkontoret har. Innan vi går in på de mer analytiska avsnitten i kapitel 5 och 6 kan det vara värdefullt med en insikt i vad som skett i de svenska storföretagens huvudkontor.

4.1 Övergripande beskrivning av databasen

Som nämnts ovan omfattar undersökningen 35 koncerner och 255 underkoncerner. Svarefrekvenserna framgår av Tabell 4.1.

Tabell 4.1 Svarefrekvenser från koncernernas huvudkontor och underkoncerner

	Totalt urval	Antal svar	Svarefrekvens
Koncernhuvudkontor	35	30	86 %
Svenska underkoncerner	158	70	44 %
Utländska underkoncerner	78	38	49 %

På koncernnivå är svarefrekvensen god, 30 av 35 koncerner har besvarat enkäten. På underkoncernsnivå är svarefrekvenserna acceptabel men dock betydligt lägre.¹⁵ Samtidigt handlar det om ett betydligt större antal som besvarat enkäten. Vi bedömer att svaren även på underkoncernsnivå är representativa för hela urvalet underkoncerner.

I Tabell 4.2 har några övergripande data sammanställts med avseende på storlek, internationalisering, produktion och FoU, etc. Omkring 81 procent av företagens tillverkningsenheter återfinns utanför Sverige. Likaså kan 71 procent av den totala omsättningen, samt 56 procent av sysselsättningen hänföras till utlandet, dvs företagen uppvisar en hög grad av internationalisering. Av de totala FoU-kostnaderna, som uppgår till ca 27 Mdr SEK, har 73 procent satsats i verksamhet förlagd till Sverige. Totalt utgör FoU-satsningarna nästan 20 procent av svensk industris totala FoU-satsningar.

¹⁵ Det bör också påpekas att i vissa fall är svarefrekvensen lägre för respektive fråga som ställts i enkäten.

De koncerner som den kommande analysen baseras på tillhör följaktligen de största och är bland de mest FoU-intensiva företag som Sverige har.¹⁶ De kan förhållandevis enkelt frikoppla sig från Sverige eftersom de redan har verksamhet i en rad olika länder. På det viset utsätts också Sverige för en "huvudkontorskonkurrens".

Huvudkontoren i de undersökta företagen har i genomsnitt 254 anställda, varav 7 procent (ca 18 personer) återfinns i verksamhet som lokaliserats utanför Sverige. På huvudkontorsnivå är följaktligen graden av internationalisering blygsam i dessa företag. Internationalisering kan delvis också utläsas i antal utländska personer i företagets ledning och styrelse. I genomsnitt återfinns drygt två utländska personer i de svenska koncernledningarna medan styrelserepresentationen uppgår i genomsnitt till en utländsk person.¹⁷

Tabell 4.2 Sammanställning av koncernernas verksamhetsvolym och internationalisering

	Totalt	Genomsnitt	Andel utanför Sverige
Omsättning (MSEK)	1 101 235	36 708	71 %
Antal anställda	641 049	21 368	56 %
Antal anställda i huvudkontoret	7 613	254	7 %
Antal chefer i huvudkontoret	475	16	12 %
Antal FoU-enheter inom koncernen	139	5	43 %
Totala FoU-kostnader (MSEK)	26 875	896	27 %
Antal tillverkningsenheter	1 789	60	81 %

Lokaliseringen av huvudkontorsfunktioner i Sverige och utomlands

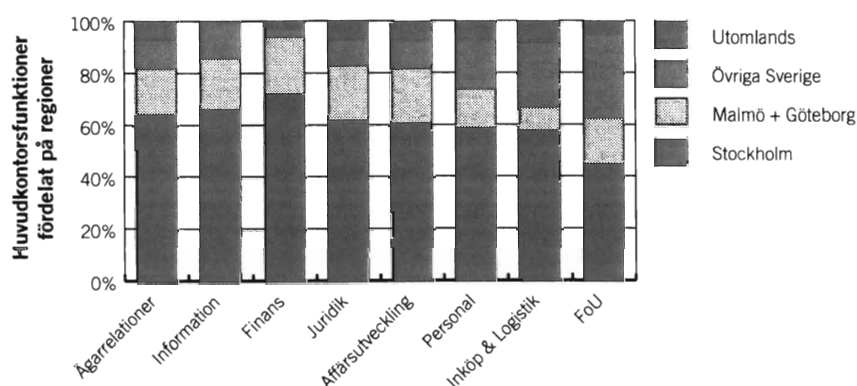
De medverkande företagens huvudkontor är främst lokaliserade till storstäderna. Stockholm dominerar, 66 procent av företagen uppger att ledning finns i huvudstaden, medan resterande koncerner är jämnt fördela-

¹⁶ Notera dock att AstraZeneca, ABB och Ericsson inte ingår eftersom deras huvudkontor, eller delar därav, har flyttat. Dessa företag tillhör de som djupintervjuer genomförts med.

¹⁷ En internationell trend är att sammansättningen på styrelserna i allt högre grad består av ledamöter från olika länder. Likaså har de globala företagens ledningar blivit allt mer internationaliserade. Av de 100 största företagen i Storbritannien 1998 hade drygt 12% utländska koncernchefer (Economist, 24 juli 1999, s. 36).

de mellan Göteborg/Malmö och övriga städer (17 procent vardera). Vi kan sålunda konstatera att en extrem koncentration till de största städerna föreligger. Går vi därefter in på hur de olika huvudkontorsfunktionerna är lokaliserade, visas i Figur 4.1 att storstäderna återigen dominerar, även om koncentrationen för vissa funktioner till dessa minskat något.

Figur 4.1 Lokalisering av huvudkontorsfunktioner



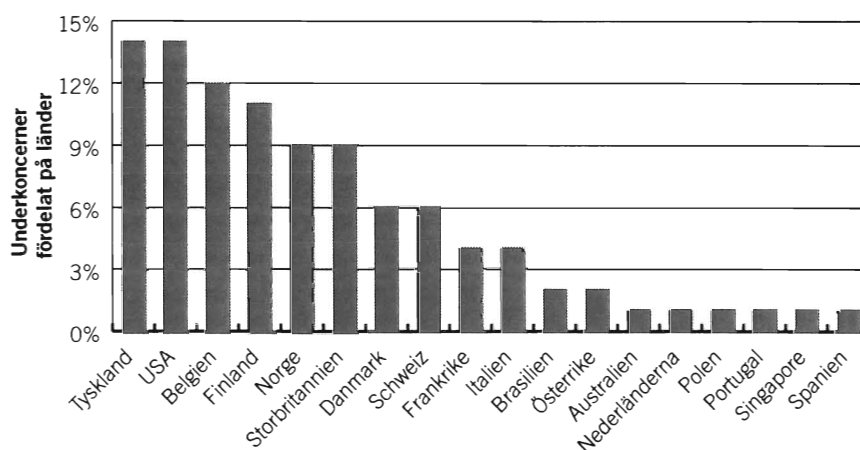
Information är den enda funktionen som inte i något fall är förlagd utomlands, medan finans är den funktion med störst koncentration till Sveriges "finanscentrum", dvs Stockholm. Minst beroende av en storstadslokalisering är FoU, där drygt en tredjedel av företagen har förlagt denna funktion utanför Stockholm, Göteborg eller Malmö. Notera också att av de funktioner som sorterar under huvudkontoret är en mycket liten andel lokaliserad utomlands.

Underkoncerner

De koncerner vi studerat har i genomsnitt knappt 9 underkoncerner. Totalt uppgår den procentuella andelen underkoncerner som är lokaliserad i Sverige till 68 procent, resterande 32 procent återfinns i utlandet och är starkt koncentrerade till Europa (drygt 80 procent). De finns dock representerade i samtliga världsdelar förutom Afrika (Figur 4.2). Dominerande

värdregion är Norden (ca 26 procent) medan USA och Tyskland är de länder där flest huvudkontor på underkoncernsnivå finns lokaliserade (ca 14 procent).

Figur 4.2 Lokalisering av underkoncerners ledning

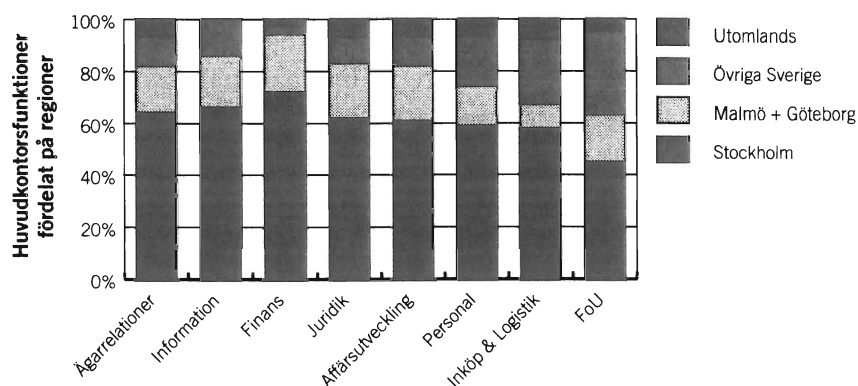


Personalens rörlighet i koncernen

I viss mån fångas en decentraliseringsprocess upp av rörligheten mellan huvudkontoret och underliggande beslutsenheter. I samband med att en funktion läggs över på en underkoncern följer personal med från huvudkontoret. Alternativt är personal från underkoncernen verksam vid huvudkontoret. I Figur 4.3 visas olika personalkategoriernas flytt mellan huvudkontoret och varje enskild underkoncern i Sverige uttryckt i genomsnittligt antal personer under perioden 1996–99. Staplarna för exempelvis ingenjörer visar således att under en treårsperiod flyttade i genomsnitt nästan en person från huvudkontoret till varje enskild underkoncern, medan rörligheten i den andra riktningen uppgick till cirka "en halv" person. På motsvarande sätt visas personalens flytt mellan huvudkontoret och de utländska underkoncernerna i Figur 4.4. Som framgår av figurerna är rörligheten mellan det centrala huvudkontoret och utländska underkoncerner betydligt mindre än motsvarande rörlighet mellan företagets svenska koncernenheter. Rörligheten tenderar också att vara "enkelriktad" så till vida att nästan dubbelt så många har flyttat

de mellan Göteborg/Malmö och övriga städer (17 procent vardera). Vi kan sålunda konstatera att en extrem koncentration till de största städerna föreligger. Går vi därefter in på hur de olika huvudkontorsfunktionerna är lokaliserade, visas i Figur 4.1 att storstäderna återigen dominerar, även om koncentrationen för vissa funktioner till dessa minskat något.

Figur 4.1 Lokalisering av huvudkontorsfunktioner



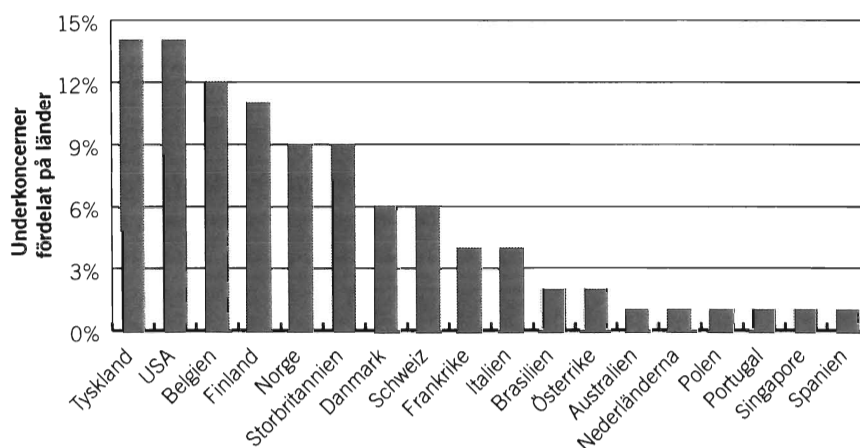
Information är den enda funktionen som inte i något fall är förlagd utomlands, medan finans är den funktion med störst koncentration till Sveriges "finanscentrum", dvs Stockholm. Minst beroende av en storstadslokalisering är FoU, där drygt en tredjedel av företagen har förlagt denna funktion utanför Stockholm, Göteborg eller Malmö. Notera också att av de funktioner som sorterar under huvudkontoret är en mycket liten andel lokaliserad utomlands.

Underkoncerner

De koncerner vi studerat har i genomsnitt knappt 9 underkoncerner. Totalt uppgår den procentuella andelen underkoncerner som är lokaliserad i Sverige till 68 procent, resterande 32 procent återfinns i utlandet och är starkt koncentrerade till Europa (drygt 80 procent). De finns dock representerade i samtliga världsdelar förutom Afrika (Figur 4.2). Dominerande

världregion är Norden (ca 26 procent) medan USA och Tyskland är de länder där flest huvudkontor på underkoncernsnivå finns lokaliserade (ca 14 procent).

Figur 4.2 Lokalisering av underkoncerners ledning

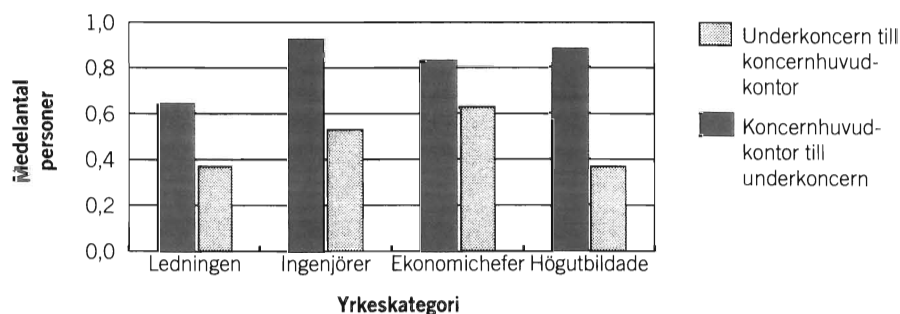


Personalens rörlighet i koncernen

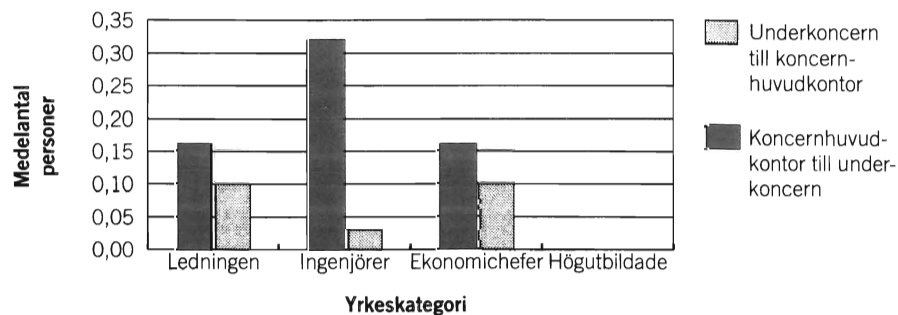
I viss mån fångas en decentraliseringsprocess upp av rörligheten mellan huvudkontoret och underliggande beslutsenheter. I samband med att en funktion läggs över på en underkoncern följer personal med från huvudkontoret. Alternativt är personal från underkoncernen verksam vid huvudkontoret. I Figur 4.3 visas olika personalkategoriernas flytt mellan huvudkontoret och varje enskild underkoncern i Sverige uttryckt i genomsnittligt antal personer under perioden 1996–99. Staplarna för exempelvis ingenjörer visar således att under en treårsperiod flyttade i genomsnitt nästan en person från huvudkontoret till varje enskild underkoncern, medan rörligheten i den andra riktningen uppgick till cirka "en halv" person. På motsvarande sätt visas personalens flytt mellan huvudkontoret och de utländska underkoncernerna i Figur 4.4. Som framgår av figurerna är rörligheten mellan det centrala huvudkontoret och utländska underkoncerner betydligt mindre än motsvarande rörlighet mellan företagets svenska koncernenheter. Rörligheten tenderar också att vara "enkelriktad" så till vida att nästan dubbelt så många har flyttat

från koncernhuvudkontor till underkoncern än omvänt. Notera att tekniker (ingenjörer) dominerar bland de personalkategorier vi studerar, medan personal från ledningsgruppen uppvisar minst benägenhet att flytta. Det övergripande intrycket är att personalrörligheten är begränsad inom koncernerna. Detta kan tyda på decentraliserade koncerner där specifik kunskap inom ett ämne/område är viktigare än företagsspecifik kunskap, vilket medför fler externa rekryteringar. En annan tänkbar förklaring är att modern IT-teknologi möjliggör kommunikation utan att personal flyttar mellan olika enheter.

Figur 4.3 Genomsnittligt antal anställda som flyttat mellan varje enskild underkoncern i Sverige och huvudkontoret, 1996–1999



Figur 4.4 Genomsnittligt antal anställda som flyttat mellan varje enskild underkoncern i utlandet och huvudkontoret, 1996–1999



4.2 Huvudkontorets roll – förändring över tiden

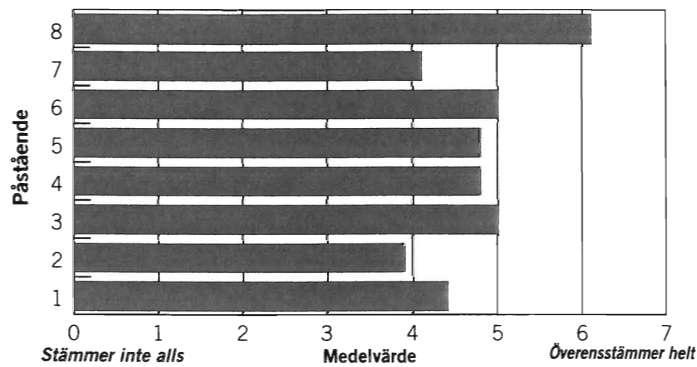
Vi har ovan presenterat några övergripande data som beskriver den databas som ligger till grund för stora delar av analysen i kapitlen 5 och 6. Innan vi går vidare i analysen skall vi först visa hur huvudkontorets roll förändrats över en tioårs period, enligt de medverkande koncernerna.

Som nämntes i avsnitt 3 förefaller huvudkontorets roll och organisation ha genomgått betydande förändringar över tiden. Ett skäl är att globaliseringen driver fram ett hårdare konkurrenstryck som påverkar företagets samtliga verksamheter, inklusive huvudkontoret. Ett annat skäl är de senaste decenniernas teknologiska landvinningar som gör det möjligt att idag koordinera och övervaka geografiskt spridda verksamheter på ett annat sätt än tidigare. I Figur 4.5 redovisas hur ledningen på huvudkontoret i de företag som ingår i studien anser att deras roll förändrats mellan 1989 och 1999.¹⁸ Vi har bitt företagen att bedöma åtta påståenden.

Att döma av svaren är det bland dessa faktorer framförallt IT-teknologin, ett ökat resande och ett minskat behov av FoU i direkt närhet till huvudkontoret som karaktäriserar det senaste decenniets förändringar. Utvecklingen av informationsteknologin har följaktligen bidragit till en globalisering av företagets ledning, samtidigt som personliga kontakter förefaller vara viktiga för att övervaka och motivera arbetet i geografiskt utspridda enheter. Bland övriga, men mindre uttalade förändringar, märks en minskad storlek generellt av huvudkontoret, dvs en högre grad av decentralisering, minskat behov av närhet till produktion samt att huvudkontoret blivit "rörligare".

¹⁸ Ledningen har graderat svaren på en sjugradig skala där siffran sju innebär att "överensstämmer helt".

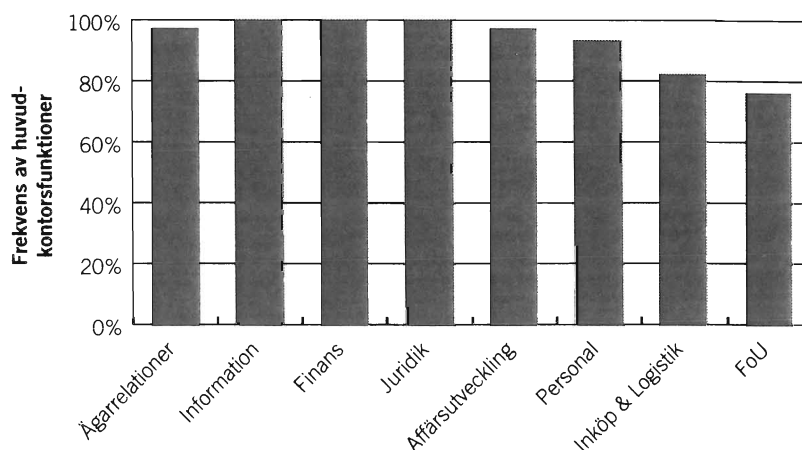
Figur 4.5 Huvudkontorets förändrade roll



1. Storleken på huvudkontoret har minskat
2. Antal huvudkontorsfunktioner har minskat
3. Beroendet av lokalisering i närhet till FoU har minskat
4. Beroendet av lokalisering i närhet till produktion och försäljning har minskat
5. Det är lättare att flytta på ledningen
6. Antalet resor ledningen gör har ökat
7. Kontakten med underkoncerner har blivit mer komplex och tidskrävande
8. IT har förbättrat ledningsmöjligheterna för en geografiskt spridd verksamhet.

När det gäller huvudkontorets verksamhet återges i Figur 4.6 åtta funktioner som traditionellt sett handhåfts av huvudkontoret. Staplarna illustrerar hur stor andel av huvudkontoren som idag omfattar respektive funktion.

Figur 4.6 Huvudkontorsfunktioner

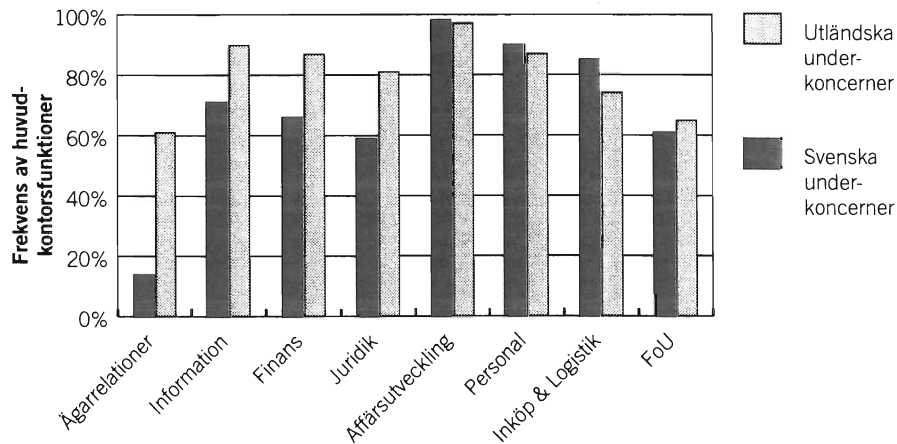


I diagrammet ser vi bl a att information, finans och juridik bedrivs av samtliga huvudkontor som studerats.¹⁹ Funktioner som inköp & logistik och FoU är däremot inte längre självklara i ett huvudkontor. Flera företag har valt att placera dessa funktioner hos underliggande enheter i koncernen. Detta är intressant eftersom dessa funktioner tidigare setts som naturliga uppgifter för ett huvudkontor. I övrigt förefaller decentraliseringen vara blygsam.

Om vi utgår från de åtta huvudkontorsfunktioner som visats i Figur 4.6, kan vi även studera hur arbetsfördelningen ser ut mellan det centrala huvudkontoret och huvudkontor på underkoncernsnivå. I Figur 4.7 har vi fördelat de olika huvudkontorsfunktionerna på dels underkoncerner i Sverige, dels på dem som är förlagda utomlands (32 procent).

¹⁹ Vad gäller ägarrelationer är det endast företag som ej är börsnoterade som inte bedriver denna funktion.

Figur 4.7 Huvudkontorsfunktioner på underkoncernsnivå



Generellt kan sägas att mer övergripande funktioner (ägarrelationer, information, finans och juridik) bedrivs i betydligt lägre utsträckning i de svenska underkoncernerna, särskilt ägarrelationer. De mer verksamhetsnära funktionerna förekommer i högre grad i de svenska underkoncernerna, i första hand affärsutveckling, personal och inköpsfunktioner. Jämfört med de underkoncerner som är förlagda utomlands, förefaller de senare ha ett större ansvar för mer övergripande funktioner, medan ingen nämnvärd skillnad egentligen föreligger när det gäller de mer verksamhetsnära funktionerna. En förklaring till detta kan vara att ägarstrukturen är densamma på nationell nivå, vilket innebär att det är fullt tillräckligt att huvudkontoret sköter om ägarrelationen. Den högre omfattningen av mer övergripande funktioner i underkoncerner som finns utomlands ger ett visst stöd för att utflyttning av huvudkontorsfunktioner främst sker på nivån direkt under det centrala huvudkontoret (SOU, 1997). Eftersom de flesta funktioner också utförs på underkoncernsnivå kan man utgå från att dessa i flertalet fall är mer inriktade på respektive underkoncerns affärsområde, vilket kräver specifik planering och utveckling, medan det centrala huvudkontoret handhar de frågor som är gemensamma för koncernen.

Den bild av huvudkontorets roll som detta utmynnar i stöder delvis de rapporter som hänvisades till i Kapitel 2. Huvudkontoret har minskat och huvudkontorsfunktioner förefaller i viss mån att ha decentraliserats. Eftersom även underkoncernerna utför de flesta av dessa funktioner är det dock troligt att dessa ligger närmare respektive underkoncerns verksamhet. Den geografiska koncentrationen är fortfarande betydande och det genomsnittliga huvudkontoret förhållandevis stort. Att företag väljer att organisera huvudkontorsverksamhet på olika sätt framgår av den stora spännvidden i antalet anställda. Det minsta huvudkontoret sysselsätter 25 personer medan det största har fler än 2000 anställda.

5. Drivkrafter bakom huvudkontorsflytt

Vi avslutade Kapitel 4 med att notera hur huvudkontorens roll förändrats i flera avseenden. Bland annat framkom att vissa huvudkontorsfunktioner i större utsträckning har decentraliserats och lagts ut på underkoncerner. I vissa fall, men ytterst begränsat, förefaller denna omorganisation ha inneburit en internationalisering av huvudkontorsfunktionerna. Detta i sig förklarar knappast varför svenska företags huvudkontor i ökad utsträckning återfinns utanför Sveriges gränser.²⁰

Kärnfrågan ur ett ekonomisk-politiskt perspektiv är naturligtvis vilka bakomliggande orsaker som leder till att placeringen av huvudkontor ändras. Varje sådan förändring är förknippad med kostnader som uppstår när gamla nätverk delvis skall ersättas med nya, nyrekryteringar måste göras när delar av personalen väljer att stanna i Sverige, kort sagt, kostnader som uppstår när ett nytt huvudkontor i väsentliga delar måste byggas upp. Detta gäller särskilt då en flytt av huvudkontoret inte föregås av en fusion. Vilka är då de vinster eller kostnadsreduceringar som motiverar en flytt av huvudkontor? Är det individuella skäl, som t ex skatter och olika faktorer relaterade till livskvalitet, eller är det mer företagsrelaterade betingelser som styr en omlokaliseringen av huvudkontor?

För att fördjupa förståelsen av de mekanismer som driver fram en utflyttning av huvudkontor, har vi genom intervjuer inhämtat synpunkter från ett antal företag som redan beslutat sig för en omlokalisering av huvudkontoret. Merparten av intervjuerna har skett med företag som utlokaliserat hela eller delar av sina huvudkontor till England. Totalt har 8 intervjuer genomförts, de flesta i England. Inledningsvis redogörs för resultaten av dessa intervjuer.

²⁰ Resultaten påverkas möjligen av att redan utflyttade företag inte ingår i vårt enkätmaterial. Om dessa uppvisar en högre benägenhet att internationalisera olika huvudkontorsfunktioner är det tänkbart att siffrorna förändrats något. Å andra sidan är det förhållandevis få företag det rör sig om.

Vi har också ställt frågor till de företag som deltog i enkäten om skäl till en eventuell huvudkontorsflytt. Deras svar kommer att konfronteras med de intervjuresultat vi erhållit. Vi återkommer (Kapitel 7) i mer allmänna termer till vilka ekonomisk-politiska slutsatser som kan dras från de drivkrafter som utkristalliseras i intervjuerna och enkäten. Uppenbarligen kommer dessa delvis skilja sig beroende på om det är individ- eller företagsbaserade skäl bakom en utflyttning.

5.1 Varför har företag flyttat sina huvudkontor? Synpunkter från "emigranterna"

Ur intervjuerna utkristalliserades två övergripande scenarier där huvudkontorets lokalisering ställs på sin spets. Kortfattat kan dessa beskrivas som *förvärv och fusionsscenarioet* och *intern omstrukturering*. Till det förstnämnda scenariot kan en rad utflyttningar av svenska huvudkontor kopplas, t ex Akzo-Nobel, American Express-Nyman&Schultz, Asea-Brown Boveri, Astra-Zeneca, etc. I de fall förvärv sker så flyttas centrala huvudkontorsfunktioner över till det förvärvande företaget, en tingens ordning som får anses naturlig. På motsvarande sätt har svenska företag agerat när de förvärvat utländska företag (Stora-Feldmühle, Electrolux-Zanussi, etc). Ofta behålls dock ett huvudkontorsansvar på underkoncernsnivå. T ex finns AstraZenecas globala funktion för FoU i Södertälje. Utflytten av vissa huvudkontorsfunktioner måste också vägas mot de fördelar som ofta uppstår vid ett utländsk förvärv, som tillgång till ny teknologi och nya marknader.²¹

När svenska företag ingått fusioner med utländska företag har vanligtvis (undantag är bl a Skandia-Storebrand, Telia-Telenor och Autoliv-Morton) huvudkontoret lokaliserats utanför Sverige. Det kan förefalla rimligt i fall när det andra företaget kommer från ett land där kanske den huvudsakliga marknaden finns eller där t ex finansmarknaden är mer utvecklad. Mer uppseendeväckande är när det nya företagets huvudkontor

²¹ T ex så visar Lundborg och Allard (1998) i en analys av sex svenska företag som förvärvats av utländska företag att effekterna varit uteslutande positiva eller neutrala för de förvärvade företagen.

placeras i länder som är än mindre och mer perifera än Sverige, som fallet varit i ett antal fusioner med finska företag. (Som framgår av faktarutan på nästa sida finns också exempel på fusioner där huvudkontoret hamnar i Sverige).

Beträffande scenariot benämnt *intern omstrukturering*, dvs i princip samtliga fall som inte involverar fusioner eller förvärv, kan först konstateras att det är betydligt mindre vanligt förekommande. Nyligen har dock några stora svenska företag bestämt sig för att förlägga delar av eller hela huvudkontoret utanför Sverige. Framst bland dessa märks Ericsson och Securitas, men också Esselte och Icon har beslutat att flytta sina huvudkontor.²² Ericsson har dock viktiga funktioner och centrala utvecklingsenheter kvar i Sverige.

Det framgår också av intervjuerna att en omlokalisering av huvudkontoret berör förhållandevis få personer. AstraZenecas huvudkontor planeras sysselsätta knappt 130 anställda, Esseltes huvudkontorsflytt berör endast 15-20 personer. Samtidigt bör man ha i åtanke att även om antalet personer förefaller blygsamt så berör i regel en huvudkontorsflytt personer med betydande inflytande i svenskt näringsliv och ofta med en hög företagsledarkompetens.²³

Skäl till utflytt av huvudkontor

Vilka skäl anför då de utflyttade företagen till att hela eller delar av huvudkontoret lagts utanför Sverige? Svaren varierar naturligtvis från företag till företag, men genomgående är det fyra skäl som förts fram i särskilt hög utsträckning. Vi skall nu kortfattat gå igenom vart och ett av dessa, dock utan att rangordna de olika alternativen. Det första skälet kan

²² Några tidiga exempel är Tetra Pak (numera Tetra Laval) och Ikea. I båda dessa familjeföretag torde dock ägar- och arvsskäl ha varit avgörande för utlokaliseringen av huvudkontoret, dessutom stannade åtminstone delar av koncernledning kvar i Sverige. Dessa är därför inte inkluderade i analysen.

²³ I förvärvs- och fusionsfallet kan nämnas ABB där endast 150 personer är sysselsatta på huvudkontoret. Ett undantag är Pharmacia-Upjohn som räknar med att huvudkontoret i New Jersey kommer att sysselsätta 1000 personer. Andra exempel, som dock faller utanför intervjuerna, är t ex Avesta Sheffield, där valet föll på Stockholm, som berörde ca 50 personer.

Autoliv Inc. – amerikanskt bolag med huvudkontor i Sverige

När fusionen mellan Autoliv och Morton presenterades i början av 1997 beslöt man att förlägga företagets säte till Delaware, USA. Detta berodde framför allt på att amerikanska aktieägare svarade för 60 procent av kapitalet i det nybildade bolaget. Dessutom innebar vissa avskrivningsmöjligheter att USA framstod som mer förmånligt än Sverige. Aktien noterades på såväl Stockholms- som New Yorkbörsen.

Samtidigt meddelades att ledningsgruppen för Autoliv Inc. dels skulle bestå av befattningshavare från båda företagen, dels vara placerad i ett nybildat koncernhuvudkontor i London. Som en konsekvens skulle de två tidigare högkvarteren i Utah och Stockholm bli regionala huvudkontor. Att man valde London berodde till stor del på att de amerikanska cheferna inte var villiga att flytta till Sverige, samt på bättre flygförbindelser mellan Detroit och London än mellan Detroit och Stockholm.

Två år senare kan konstateras att planerna på att flytta huvudkontoret aldrig realiserades. I och med att två tilltänkta amerikanska chefer hoppade av lades frågan om en placering av huvudkontoret i London på hyllan. Istället har det amerikanskgregraderade företaget Autoliv Inc. idag sitt globala huvudkontor förlagt till Stockholm. Autoliv är således ett exempel på ett svenskt företag som efter sammanslagning med ett amerikanskt bolag fortfarande har sin bas i Sverige.

Att döma av Autoliv-exemplet är dock tiden förbi när man hade stora monolitiska huvudkontor samlade på en geografisk plats. Huvudkontoret i Stockholm sysselsätter idag ca 30 personer. Tack vare nya kommunikationsmöjligheter är Autolivs huvudkontorsfunktioner inte enbart placerade i Stockholm. Exempelvis sitter produktionschefen i Paris, FoU-chefen i Vårgårda och skatteexperten i London.

Det mesta av handeln med Autolivs aktier har sedan samgåendet skett på Stockholmsbörsen. En förklaring till detta är att flest analytiker på området finns i Stockholm. Det svenska ägandet av Autoliv Inc. har under de senaste två åren ökat från 25 till 40 procent av aktierna. Samtidigt har det amerikanska ägandet sjunkit från 60 till ca 40 procent. En bidragande orsak till att den amerikanska ägarandelen sjunkit är att Morton tidigare ingick i Standard & Poors 500 index, vilket inte det nybildade Autoliv Inc. gör. Detta fick till följd att flera större indexfonder blev tvungna att avyttra Autolivaktierna.

Ledningen för Autoliv domineras idag av svenskar. I den tio man starka koncernledningen är alla svenskar utom en som är fransman. Styrelsen leds av ordföranden Gunnar Bark och består därutöver av ytterligare två svenskar, två amerikaner och en tysk.

Källa: Autoliv Inc.

benämnas *närhetsaspekter*. Det handlar framför allt om att vara nära kunder, men också närhet till konkurrenter och strategiska underleverantörer av varor och tjänster. I Ericssons fall hävdas i intervjuerna att kunder som representerar omkring 60 procent av deras affärer finns representerade i London, vilket gör den orten särskilt lämpad att förlägga vissa huvudkontorsfunktioner till. Dessutom befinner man sig då i centrum av finans- och investerarvärlden, ett skäl som också framförts av Securitas. Ett annat exempel är Pharmacia-Upjohn, där huvudkontoret först lokaliserades i Storbritannien men sedermera flyttades till USA. Orsaken uppges vara behovet av fysisk närvaro i det läkemedelskluster som finns i New Jersey (bland andra har Merck, Johnson & Johnson samt Schering-Plough huvudkontor i New Jersey). Närhetsaspekten är också relaterad till möjligheterna att rekrytera personal till huvudkontoren med en kompetens som är globalt efterfrågad.

För företag som sätter särskilt stort värde på närhetsaspekter är Sverige förmodligen inte det land som rankas högst, helt enkelt därför att det finns mer eller lika attraktiva miljöer och kluster på en rad ställen världen över. Även där Sverige kan sägas hålla världsklass, som inom bil-, läkemedels- och telekommunikationsindustrierna, är konkurrensen ytterst hård från andra länder och regioner.

Nästa skäl som har lagts stor tonvikt på i intervjuerna är smidiga *kommunikationer och transporter*. Securitas uppgav att med huvudkontoret i London kan samtliga i ledningen medverka på möten och ändå vara tillbaka i sina respektive hemorter samma dag. Återigen har London ett fördelaktigt läge, men det gäller även andra städer som t ex Zürich. För höginternationaliserade, globala företag är detta ett skäl som väger allt tyngre vid lokalisering av huvudkontorsledning. Vi kunde också konstatera i enkäten (Kapitel 4) att ledningens resande ökat. Företaget Q-Labs har tagit steget fullt ut och lokaliserat sitt huvudkontor på Kastrups flygplats för att minimera transporttider (Dagens Industri, 1999, 21 oktober). Bolaget i sig är ett intressant exempel på olika ägar- och lokaliseringskonstellationer. Det ägs med lika stora andelar (50 procent) av svenska Ericsson och norska Veritas, men har alltså huvudkontor och ledning på danska Kastrup.

Det tredje skälet rör *skatter, lagstiftning och ekonomiskt klimat*. Det handlar om den miljö i ett mer allomfattande perspektiv som företaget och huvudkontoret verkar i. Sveriges konkurrenskraft har i detta avseende inte rönt några större framgångar i olika internationella jämförelser.²⁴ Några aspekter som tagits upp vid intervjuerna är höga sociala kostnader, vilket varit särskilt besvärande eftersom företagen i Sverige inte heller tillåtit göra skattereduktioner för utländska experter, samt en arbetsmarknad som i jämförelse med den engelska framstår som stel. Förekomsten av skillnader i beskattning av utdelning på aktier har också mer generellt anförts som ett skäl som mer eller mindre tvingat företaget att förlägga domicilet, dvs det skattemässiga sätet, utanför Sverige.

Slutligen har också *inkomstbeskattningen* nämnts som en faktor som påverkar var huvudkontoret lokaliseras. Tveklöst har Sverige betydligt hårdare beskattning av höginkomsttagare än de flesta andra länder. Tydligast kom detta till uttryck i en intervju med Ericssons nye VD Kurt Hellström som i en intervju hävdade att han man betalt 15 procent i skatt utomlands så längtar man inte tillbaka till en nivå på ca 60 procent (Veckans Affärer, 1999). Ett ytterligare skäl, som inte uttryckligen nämnts men ändå antytts i intervjuerna, är "livskvalitet" i allmänhet. Olika individuella drivkrafter och motiv är därför en komponent som inte kan bortses från i den underliggande beslutsprocessen när huvudkontorets placering skall bestämmas. Det faktum att det är relativt få individer som är delaktiga i att ta fram beslutsunderlag - och i stora delar också att fatta beslutet - gör det också mer troligt att individuella önskemål kommer att forma var huvudkontoret hamnar.

²⁴ Enligt t ex *World Competitiveness Yearbook, Global Competitiveness Report och Index of Economic Freedom* är Sverige lågt rankat vad gäller konkurrenskraft och tillväxtpotential. Sveriges position har också försämrats eller legat konstant under 1990-talet. *International Business Environment Rankings* ger dock Sverige ett förhållandevis högt betyg när det gäller företagsklimat och Sveriges position har också förbättrats under 1990-talet.

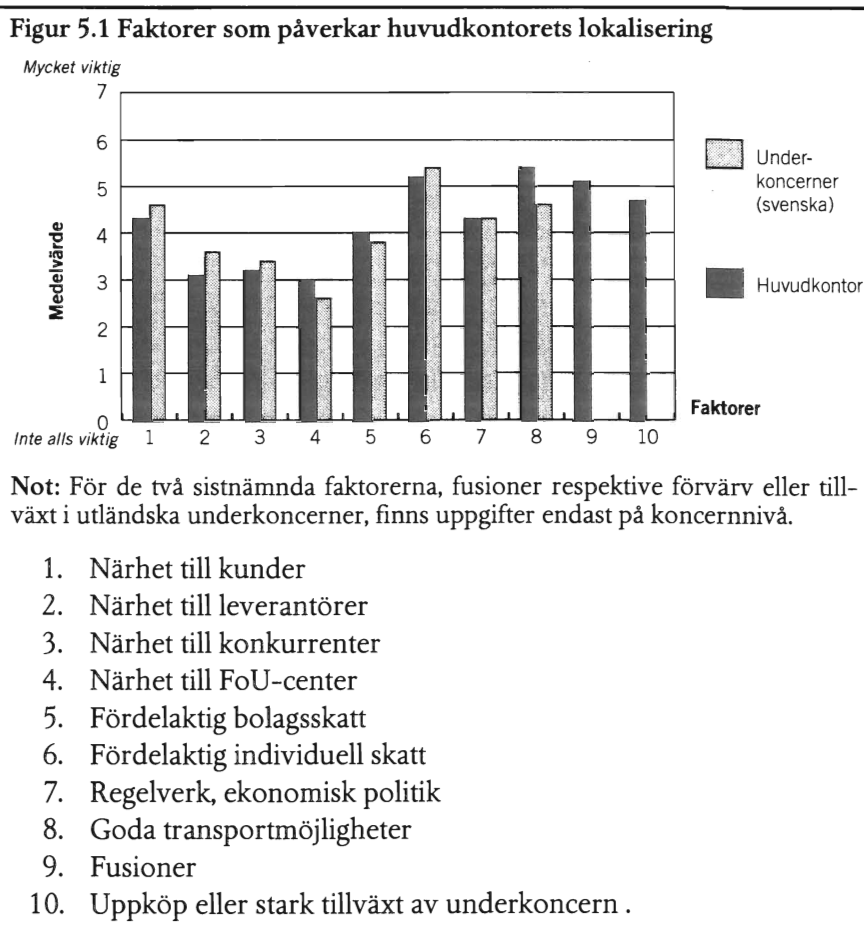
5.2 Faktorer som påverkar huvudkontorets lokalisering enligt företag med huvudkontor i Sverige

Vi går nu vidare med att redovisa enkätresultaten i de frågor som rör drivkrafterna bakom huvudkontorets lokalisering. Varför väljer företag att flytta huvudkontoret och på vilken nivå sker utflyttningen? Drivs processen av att funktioner decentraliseras från det centrala huvudkontoret till underkoncernerna? Är de olika faktorerna lika viktiga för koncernens huvudkontor som för huvudkontor på underkoncernsnivå? Skiljer sig skälen i förhållande till dem som återopats av de redan utflyttade företagen?

Olika hypoteser har lyfts fram i debatten som t ex skillnader i disponibel inkomst, "företagsklimatet", smidiga kommunikationer, tillgång på kvalificerad arbetskraft, etc. I det följande skall vi utröna i vilken utsträckning dessa skäl verkligen har en förankring i verkligheten. Inledningsvis beskrivs koncernledningarnas och underkoncernledningarnas bedömning av tio olika faktorer som är direkt kopplade till lokaliseringen av huvudkontoret. Därefter går vi vidare med att redovisa hur ledningarna på dessa två nivåer bedömer att olika struktur- eller "klimat" faktorer förväntas påverka lokaliseringen av huvudkontoret. Dessa faktorer är ett indirekt sätt att identifiera krafter som kan peka på att huvudkontoret kan komma att flyttas. De kan härledas till den diskussion som fördes i avsnitt 2.2 angående hur företaget styrs och krafter som påverkar lokaliseringen av huvudkontoret.

Direkta faktorer som påverkar lokaliseringen av huvudkontor

För att mäta vilka faktorer som är viktiga för lokaliseringen av ett huvudkontor har vi i enkäten låtit företagsledningen, både för hela koncernen och för underliggande enheter, indikera hur viktiga följande 10 faktorer är på en sjugradig skala (där siffran sju indikerar mycket viktig):



Som visas i Figur 5.1 är fusioner med utländska företag, liksom egna förvärv utomlands eller stark tillväxt i utlandsbaserade delar i koncernen två viktiga förklaringsfaktorer till en omlokalisering av huvudkontoret. Dessa lyfts också ofta fram i debatten. Något oväntat är det emellertid inte dessa två faktorer som rankas högst. De drivkrafter som förefaller dominera är istället individuella skatter och kommunikations-/transportförutsättningar. Också närhet till kunder och ett attraktivt regelverk/ekonomisk politik rankas förhållandevis högt. De två förstnämnda faktorerna – individuella skatter och kommunikations-/transportförutsättningar – har erhållit störst vikt, men det framgår också av materialet att större

företag fäster en större vikt vid ett attraktiv regelverk/ekonomisk politik. Beträffande närhet till FoU kan konstateras att detta motiv har erhållit den lägsta vikten bland samtliga faktorer. Detta indikerar att forskningen i koncernen inte behöver ligga nära huvudkontoret, vilket traditionellt ansetts vara viktigt. Det styrks också av andra uppgifter som är lämnade i enkäten (se Kapitel 4). Forskningsintensiva företag hävdar dock i högre utsträckning än andra företag att det är viktigt att ha huvudkontoret nära kunderna.

Vidare ser vi i diagrammet att de individuella skatterna har stor betydelse både på huvudkontorsnivå och underkoncernsnivå. Ledningen fäster alltså stor vikt vid individuella inkomster. Detta är föga häpnadsväckande och ger ytterligare fog för att individuella motiv är en stark drivkraft bakom den utflyttning av huvudkontoret som ägt rum. Det är också intressant, och kanske något förvånande, att behovet av goda transportmöjligheter är den faktor som av företagen rankats som den enskilt viktigaste på huvudkontorsnivå, vilket också betonades i intervjuerna. Hela 66 procent av företagen som ingår i studien har huvuddelen av sin ledning i Stockholm. Den ökade internationaliseringen förefaller leda till att Stockholms grad av centralitet "inte räcker till" jämfört med t ex Zürich och London. Vikten av såväl individuella skatter som av goda transport- och kommunikationsmöjligheter är stigande för större och höginternationaliserade företag.

Också närhet till kunder tillmäts en betydande vikt på koncernnivå och än större vikt på underkoncernsnivå. Likaså har en stor majoritet av de utländska underkoncernerna uppgivit att en förläggning av huvudkontoret utomlands är en förutsättning för en ökad orderingång till de svenska enheterna. Parallellen till debatten på 1970-talet när det hävdades att svensk industris internationalisering innebar en "export av svenska jobb" ligger nära till hands. I själva verket visade det sig att en utlandslokalisering var en förutsättning för ökade marknadsandelar och ökad export från de svenska enheterna (Swedenborg, 1979).

Generellt framgår av de tre första staplarna att närhetsfaktorer är viktigare för underkoncernerna än för huvudkontoret, vilket överensstämmer

med våra förväntningar. Underkoncernerna är mer direkt involverade i företagets verksamhet, vilket kräver större närvaro till dessa intressenter.

Indirekta "klimat"- och strukturfaktorer som drivkrafter för huvudkontorsflytt

Ibland beskrivs företags förmåga att utveckla internationella konkurrensfördelar som avhängigt dynamiken i den lokala affärsmiljön. Dessa mekanismer togs upp i den första rapport från ISAs ekonomiska råd (1997), men har också beskrivits i en rad andra sammanhang (Porter 1991, Sölvell, Zander och Porter, 1990, Saxenian 1994, Braunerhjelm och Carlsson, 1998). Ett antal företagsinterna och lokala marknadsfaktorer brukar anges för att beskriva möjligheterna till en sådan utveckling. I ett internationellt sammanhang antas ofta att en bransch i ett land som uppvisar en hög dynamik i en krävande miljö, beskrivet med dessa faktorer, också kan verka attraherande för att etablera lokal närvaro av både operativa enheter och ledningsenheter inom multinationella koncerner. Orsaken är att lokal närvaro i en sådan miljö antas bidra till en koncerns kompetensutveckling och internationella konkurrenskraft.

I Tabell 5.1 återges koncernledningarnas bedömning av 17 olika faktorer som beskriver affärsdynamiken i Sverige. Höga värden indikerar en dynamisk, konkurrensintensiv och strategiskt attraktiv miljö, med avseende på koncerners förmåga att bli internationellt konkurrenskraftiga på lång sikt. Tabellen visar både antal företag och procentuell andel (av 30 koncernledningar) som på en sjugradig skala bedömt att faktorernas egenskaper ligger i det högre intervallet, dvs motsvarande 5 eller högre. I tabellen har dessa 17 faktorer rankats beroende på hur stor andel av företagen som uppgivit höga värden. Däremot kan vi inte säga något om hur viktiga företagen bedömer respektive faktor, t ex hur viktigt tillgång till högkompetent arbetskraft är jämfört med företagsbeskattning. Sannolikt kommer dock de variabler som erhållit ett högt värde många gånger också anses vara bland de viktigaste för företagen. Vi vill emellertid understryka att vi svävar i okunskap när det gäller den exakta viktningen av faktorerna.

Tabell 5.1 "Klimatfaktorer" i Sverige, 30 koncerner

(Antal företag som uppgivit ett högt värde – minst fem på en sjugradig skala - anges under respektive faktor och motsvarande procentuella andel inom parentes)

		Ranking av "klimatfaktorer"								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Höga krav från kompetenta kunder	Låg företagsbeskattning	Hög tillgång på arbetskraft med relevant kunskap	Högt konkurrenstryck	Hög tillgång på hög-kompetent arbetskraft	Hög tillgång på lokal service	Hög tillgång på kompetenta leverantörer	Hög tillgång på insatsmaterial för produktion	Hög förekomst av branschrelaterade företag
Antal företag		25	19	19	18	18	17	16	11	13
Andel (%)		(83,3)	(63,3)	(63,3)	(60,0)	(60,0)	(56,7)	(53,3)	(45,8)	(43,3)

		Ranking av "klimatfaktorer"							
		10	11	12	13	14	15	16	17
		Hög tillgång på kompetent ledning	Hög närhet av investerings & banksektor	Höga krav från kompetenta leverantörer	Hög kvalitet reglerande lagar	Bra relation myndighet/industri	Hög kvalitet politiskt styre	Låga sociala kostnader arbetskraft	Låg individbeskattning
Antal		13	13	9	7	3	3	3	1
Andel (%)		(43,3)	(43,3)	(30,0)	(23,3)	(10,0)	(10,0)	(10,0)	(3,3)

Tabell 5.1 visar att sju av faktorerna har erhållit höga värden av mer än hälften av de svenska koncernledningarna. Främst kommer "höga krav från kompetenta kunder" där 25 företag, eller drygt 83 procent, har uppgivit ett högt värde. Därefter anger ca 63 procent att företagsskatten är låg och att tillgången på arbetskraft med relevant kunskapsprofil är god i Sverige. Nästan en lika stor andel av företagen (60 procent) bedömer att konkurrenstrycket är högt, liksom att tillgång på kvalificerad arbetskraft är god. Något färre företag uppger att tillgång till lokal service och tillgången till kompetenta leverantörer är hög (57 respektive 53 procent). Notera att faktorn "förekomst av branschrelaterade företag", dvs andra företag som har nära verksamhetsmässig anknytning till det undersökta företaget, är definierad i kvantitativa termer, medan kvalitativa kluster-egenskaper bl a är "högt konkurrenstryck", "höga krav från kompetenta kunder", "hög tillgång till arbetskraft med relevant kunskap" och "hög tillgång till kompetenta leverantörer". Svaren skall följaktligen tolkas som att det framför allt är klustrets egenskaper som ges höga betyg i Sverige.

Bland de mindre "attraktiva" egenskaperna, dvs där endast ett fåtal koncernledningar har gett höga värden, utmärker sig främst fyra faktorer. Endast ett företag (3,3 procent) anger att individbeskattningen är låg.²⁵ En minoritet (tio procent) anser att relationen mellan industri och myndigheter fungerar väl, att kvaliteten på det politiska styret är bra, samt att de sociala kostnaderna för arbetskraft är låga.

Därefter har vi låtit toppledningarna i divisioner med svensk respektive utländsk lokalisering göra motsvarande bedömningar av samma "klimat"-faktorer (Tabell 5.2).

Tabell 5.2. "Klimatfaktorer" enligt svenska underkoncernsledningar (SD, 69 stycken) och utländska underkoncernsledningar (UD, 38 stycken).

(Antal företag och motsvarande procentuella andel som uppgivit ett högt värde – minst fem på en sjugradig skala – anges under respektive faktor)

		Ranking av "klimatfaktorer"								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Höga krav från kompetenta kunder	Hög tillgång på lokal service	Hög tillgång på arbetskraft med relevant kunskap	Högt konkurrenstryck	Hög tillgång på hög-kompetent ledning	Hög tillgång på insatsmaterial för produktion	Hög tillgång på kompetenta leverantörer	Hög tillgång på arbetskraft med hög-kompetent kuskap	Hög förekomst av branschkluster
SD n=69										
Antal (%)		59 (85,5)	39 (56,5)	39 (56,5)	38 (55,1)	36 (52,2)	33 (48,5)	29 (42,0)	32 (46,4)	32 (46,4)
UD n=38										
Antal (%)		32 (84,2)	31 (81,6)	31 (81,6)	29 (76,3)	32 (84,2)	23 (65,7)	28 (73,7)	30 (78,9)	22 (57,9)
		Ranking av "klimatfaktorer"								
		10	11	12	13	14	15	16	17	
		Hög närhet av investerings & banksektor	Höga krav från kompetenta leverantörer	Hög kvalitet reglerande lagar	Låg företagsbeskattnings	Bra relation myndighet/industri	Hög kvalitet politiskt styre	Låga sociala kostnader arbetskraft	Låg individbeskattning	
SD n=69										
Antal (%)		30 (43,5)	29 (42,0)	28 (40,6)	27 (39,1)	14 (20,3)	10 (14,5)	4 (5,8)	0(0,0)	
UD n=38										
Antal (%)		23 (60,5)	17 (44,7)	19 (50,0)	7 (18,4)	12 (31,6)	13 (34,2)	8 (21,0)	11 (28,9)	

²⁵ Individbeskattningen har också lyfts fram som ett problem av utländska företag verksamma i Sverige (ISA, 1999).

Svenska underkoncernsledningars värdering av dessa klimafaktorer är snarlik de svenska koncernledningarnas i Tabell 5.1, även om andelen med höga värden generellt är lägre bland underkoncernsledningarna. En markant skillnad föreligger dock med avseende på faktorn tillgång till hög lokal service som rankas näst högst på underkoncernsledningsnivå, men återkommer först på sjätte plats i koncernledningarnas bedömning. En annan skillnad är att uppfattningen om företagsbeskattningen får en betydligt lägre ranking bland svenska underkoncernsledningar.

Vid en jämförelse mellan svenska och utländska underkoncernsledningar, anger de senare högre värden på flertalet av de undersökta faktorerna. Den generella bilden av utlandsplacerade underkoncernsledningar är att de förefaller ha lokaliserats i affärsmiljöer som är generellt mer dynamiska och krävande än vad i Sverige baserade underkoncernsledningar upplever den svenska affärsmiljön vara. Ett undantag är att avsevärt färre utländska underkoncernsledningar, drygt 18 procent, anser den utländska företagsbeskattningen vara låg, medan motsvarande värde är 39 procent för de svenska underkoncernsledningarna.

Överlag uppfattar de underkoncernsledningar som lokaliserats utomlands "företagsklimatet" som förmånligare i generell mening. Detta indikerar att det främst är de undersökta klimatfaktorernas totala kraft som spelar roll för underkoncernsledningarnas internationella placering, snarare än styrkan eller svagheten i någon enskild faktor. Samtidigt framgår av Tabell 5.2 att skillnaderna är relativt små när det gäller företagsrelaterade faktorer såsom tillgång på kompetens, kvalificerade kunder och duktiga underleverantörer.

Den grupp av faktorer som är mer politiskt betingade bedöms däremot markant olika och mindre förmånligt av de underkoncernsledningar som har en svensk placering. Dit hör bl a en bra relation mellan myndighet och industri, en hög kvalitet på det politiska styret och, i någon utsträckning, individuell beskattning och sociala kostnader på arbetskraft. Skillnaden i bedömning av dessa faktorer är särskilt stor mellan koncernledning och de utländska underkoncernsledningarna. Bland de förstnämnda är det endast ca 10 procent som rankar dessa faktorer högt i Sverige,

medan motsvarande andel ligger mellan 22 och 35 procent i de utländska divisionsledningarna. Siffrorna indikerar ett slags förtroendekris som kan ha stor betydelse för mer långsiktiga och genomgripande förändringar i koncernen, som t ex omlokalisering av huvudkontoret. Resultaten från intervjuerna och de frågor i enkäten som mer direkt berörde lokaliseringen av huvudkontor, dvs vikten av goda kommunikationer/transporter och konkurrenskraftig individbeskattning, kan tillsammans med dessa förtroendefaktorer utöva ett betydande tryck på att huvudkontoret skall flyttas.

6. Effekter av huvudkontorets lokalisering

Effekter av att huvudkontor flyttar ut från Sverige kan uppkomma på många sätt, t ex i ett utflöde av humankapital, en minskad tillverknings- och FoU-volym i de svenska enheterna, en smalare skattebas, etc, men också i att de svenska enheternas position förstärks. Dessvärre är dessa effekter svåra att mäta empiriskt, särskilt när det gäller de interna omstruktureringseffekterna i företaget. Dels finns inte så många exempel på denna typ av huvudkontorsflytt, dels är det generellt svårt att avgöra hur huvudkontorsflytten på underkoncernsnivå påverkar produktionen.²⁶ Vi är följaktligen hänvisade till uppskattningar och bedömningar när det gäller dessa effekter.

Vi kommer att fokusera på två effekter av en huvudkontorsflytt. Inledningsvis behandlas möjliga följd effekter inom företaget vad gäller tillverknings- och FoU. Leder en internationalisering till ökad efterfrågan i de svenska enheterna eller kommer en eventuell expansion framförallt att beröra de utländska enheterna och då på bekostnad av de svenska? Dessa och andra frågor är delvis avhängiga hur olika enheter upplever en utlandslokalisering och hur detta påverkar kommunikationen inom koncernen. Därför analyserar vi också hur ledningarna på såväl koncern- som underkoncernsnivå bedömer att en utlokalisering av huvudkontoret har påverkat, alternativt förväntas påverka, kommunikationen inom koncernen.

I nästa steg kommer vi att studera de effekter som sträcker sig utanför företaget och är av mer samhällsekonomisk karaktär. Framförallt berör vi hur andra tjänstesektorer, i regel mer avancerade, kan förväntas påverkas av en utflyttning av huvudkontoren. Kommer efterfrågan för dessa sektorer att försvinna? Vilken volym har efterfrågan från de svenska storföretagen? Vi börjar med att studera effekterna på företagsnivå.

²⁶ Huvudkontorsflytt till utlandet är ett relativt nytt fenomen för Sverige. Ännu har inte en stor mängd huvudkontor flyttat utomlands även om ett flertal företag påtalat att en flytt kan bli aktuell i framtiden.

6.1 Effekter på företagsnivå

Ett tänkbart scenario är att en flytt av huvudkontorets ledning på sikt även drar med sig övriga huvudkontorsfunktioner samt tillverknings- och FoU-enheter. Slutpunkten i ett dylikt scenario är att domicilet också blir utländskt och att företaget praktiskt taget försvinner från den svenska marknaden. Om detta utvidgas till att omfatta en stor andel företag kan det naturligtvis på sikt underminera en källa för skatteintäkter och väsentligt påverka svenska verksamheter negativt.

Ett alternativt scenario är att huvudkontorets roll har förändrats i så stor utsträckning att ledningens arbete i de svenska multinationella företagen kräver en utlandslokalisering för att expandera eller försvara företagens marknadsandelar. Detta skulle då betyda att företagets Sverigebaserade enheter snarast skulle gynnas av en internationaliserad ledning med en ökad orderingång och positiva produktions- och sysselsättningseffekter som följd, något som behandlades mer ingående i förra årets rapport (ISA 1998). Ett sådant utfall indikeras av att just närhet till kunder av företagen uppgivits som en huvudanledning till att utlokalisera huvudkontoret.

Som diskuterats tidigare är en tänkbar effekt av en utflyttning av huvudkontor på underkoncernsnivå att koncernhuvudkontoret flyttar ut. Många av underkoncernerna har en lång tradition i Sverige och starka anknytningar till inte bara den svenska marknaden utan också det svenska koncernhuvudkontoret. Detta skulle i sin tur kunna leda till en "multiplikatoreffekt", drivet av underkoncernernas placering. Men det omvända förhållandet är – av motsvarande skäl – också tänkbart, dvs att en huvudkontorsflytt som beror på en fusion med ett utländskt företag på sikt leder till en utflytt av underkoncernernas huvudkontor.

För att kunna spegla effekterna av en huvudkontorsflytt har vi bett ledningar på koncern- och underkoncernsnivå att besvara frågor hur en eventuell utlandslokalisering kan förväntas påverka de svenska produktions- och FoU-enheterna i företaget. Likaså visas i vad mån en utlokalisering leder till försämrad kommunikation mellan enheterna i Sverige

och utomlands. Slutligen redogörs för hur angeläget företagsledningarna anser det är att förlägga huvudkontoret, eller vissa stabsfunktioner, utanför Sverige.

Företagens bedömningar av effekter av en utlandslokalisering

Vi börjar med att visa hur de underkoncerner som redan finns i utlandet anser att samarbetet med koncernledningen i Sverige påverkats och vilka effekter som utlandslokaliseringen haft på andra enheter baserade i Sverige (Tabell 6.1).

Tabell 6.1 Utlandsplacerade underkoncernledningars bedömning av effekter på de Sverige-baserade koncernenheterna, 38 divisioner.

(Antal företag och motsvarande procentuella andel som uppgivit ett högt värde – minst fem på en sjugradig skala – anges under respektive faktor)

Effekter av utländsk lokalisering av underkoncernledningar					
	Fortsatt bra informationsflöde till koncernledning	Fortsatt bra informationsflöde från koncernledning	Fortsatt bra samarbete med koncernledning	Utländsk ledning ger bättre tillgång på kompetenta "arbetare"	Utländsk ledning är nödvändig för utl. order
Antal (%)	31 (81,6)	29 (76,3)	28 (73,7)	19 (50,0)	19 (50,0)
	Utländsk ledning förbättrar interaktion med utländska FoU-enheter	Utländsk ledning ökar försäljning från svenska enheter	Utländsk ledning ökar försäljning från utlandsenheter på bekostnad av svensk produktion	Närhet till svensk koncernledning skulle förbättra divisionen aktiviteter	Funderingar på att flytta ledning till Sverige
Antal (%)	16 (45,7)	11 (29,7)	4 (10,5)	3 (7,9)	0 (0,0)

Som framgår av Tabell 6.1 anser uppenbarligen en majoritet att informationsflöden och samarbetet med koncernledningen i Sverige fungerar bra, trots att divisionen finns i utlandet (mellan 82 och 74 procent). Vidare anser omkring hälften att utländsk placering förbättrar tillgången till kompetent arbetskraft, är nödvändigt för att erhålla utländska kunder samt förbättrar interaktionen med utländska FoU-enheter.

När det gäller effekten på svensk produktion anser nästan 30 procent att utlandsplaceringen av underkoncernsledningen ökar försäljningen från svenska enheter medan endast drygt 10 procent hävdar att en utländsk lokalisering leder till att expansionen sker utomlands och på bekostnad av svensk produktion.²⁷ Slutligen är det inget av de tillfrågade som hävdar att det finns planer på en återflytt till Sverige.

Delvis kan dessa uppgifter jämföras med svenska underkoncernsledningars uppfattning om betydelsen av att finnas i Sverige eller utlandet och hur en eventuell internationalisering av underkoncernsledningen förväntas påverka de svenska enheterna (Tabell 6.2). Mer precist kommer vi behandla tre dimensioner av en internationalisering. Den första avser frågor om ledningens allmänna inställning till svensk respektive utländsk lokalisering. Här framträder en relativt splittrad bild. Omkring 53 procent hävdar att det är viktigt med en fortsatt svensk placering, men en nästan lika stor andel knappt (40 procent) anser att det inte spelar någon större roll.²⁸ Dessutom anger en så pass stor andel som 20 procent att de föredrar att bli placerade utomlands, medan knappt 16 procent bedömer att en utlandsplacering kommer att ske inom tre år.

Den andra aspekten tar upp underkoncernsledningens uppfattning om orsaker till en eventuell flytt av huvudkontor och dess effekter. Här anger 33 procent att det finns ett specifikt dominant dotterbolag, affärsmässigt eller tekniskt, som "drar" underkoncernsledningen till sig medan ca en fjärdedel hävdar att ett eller flera dotterbolag skulle föredra att underkoncernsledningen placeras utomlands. Bland andra skäl märks också att 30 procent av divisionerna/underkoncernerna anger att en lokalisering nära utländska kunder och leverantörer är att föredra i förhållande till att vara nära motsvarande svenska aktörer. Detta kan indikera att svenska underleverantörer förmodligen skulle sättas under ännu hårdare tryck om underkoncernledningarna utlokaliseras.

²⁷ Hälften av företagen (49 procent) anser dock att detta är en mindre trolig utveckling, dvs de har uppgivit värde 1-3 på denna faktor.

²⁸ Dvs har angivit värde 1-3.

Tabell 6.2 Svenska underkoncernledningars bedömning av hur en utlandslokalisering påverkar de Sverigebaserade koncernenheterna, 70 divisioner

(Antal företag och motsvarande procentuella andel som uppgivit ett högt värde – minst fem på en sjugradig skala – anges under respektive faktor)

<i>Ledningens inställning till lokalisering</i>	Viktigt med underkoncernsledning placerad i Sverige	Underkoncernsledning vill placeras utomlands	Utflyttning av underkoncernsledning inom tre år		
<i>Antal (%)</i>	37 (52,9)	14 (20,0)	11 (15,7)		
<i>Orsaker till utlandsplacering och effekter</i>	Ett specifikt dotterbolags dominans attraherar underkoncernsledningens närvaro	Det vore bättre med underkoncernsledning placerad nära utländska kunder och leverantörer snarare än svenska	Ett/flera dotterbolag vill att underkoncernsledningen ska placeras utomlands	Det vore bättre med underkoncernsledning placerad nära utländska FoU-enheter snarare än svenska	Koncernens topplledning vill att underkoncernsledningen ska placeras utomlands
<i>Antal (%)</i>	23 (32,9)	21 (30,0)	16 (23,2)	6 (9,4)	5 (7,1)
<i>Ledningens uppfattning om effekter i koncernen</i>	Utländsk placering av ledningen skulle minska FoU i svenska koncernenheter	Utländsk placering skulle förbättra tillgång till kompetent arbetskraft	Utländsk placering av ledningen skulle minska produktionen i svenska koncernenheter	Utländsk placering skulle försämra relationen till koncernens moderbolag	Utländsk placering av underkoncernledning skulle förbättra koncernens styrning
<i>Antal (%)</i>	22 (34,4)	24 (34,3)	23 (32,9)	23 (32,9)	19 (27,1)

Däremot finns det praktiskt taget inget stöd för att en utlandsplacering är betingad av behovet av att vara nära utländska FoU-enheter (drygt 9 procent) snarare än svenska. Inte heller finns stöd för att den överordnade koncernledningen vill att underkoncernsledningen skall placeras utomlands. Det kan vara värt att notera att även om värdena skiljer sig markant så understiger de med god marginal 50 procent i samtliga fall. Det är alltså en minoritet av de svenska underkoncernsledningarna som anger att det råder en hög attraherande kraft bland de fem undersökta faktorerna.

Den tredje aspekten i Tabell 6.2 visar resultatet av fem förväntade effekter som följd av en eventuell utlandsplacering. Nästan 33 procent befarar att en utländsk placering skulle försämra relationen med koncernens moderbolag i Sverige, men andelen som bedömer detta som mindre troligt är dock än större (drygt 44 procent).²⁹ Samtidigt tror ungefär en fjärdedel (27 procent) att en utländsk placering skulle förbättra styrningen av divisionen. Likaså befarar en tredjedel av företagen att produktionen och

²⁹ Dvs har angivit värde 1-3.

FoU skulle minska bland svenska koncernenheter som en följd av att placera ledningen utomlands, vilket är en förhållandevis hög siffra. Nästan samma andel hävdar att tillgång till kompetent arbetskraft förväntas öka.

Notera att de utländska divisionsledningarnas bedömning i Tabell 6.1 skiljer sig radikalt från svenska när det gäller effekter på produktion. I det förstnämnda fallet är det endast omkring 10 procent som hävdar att utlandslokaliseringen har haft negativa effekter på produktionen. Jämförelsen indikerar att farhågor beträffande negativa effekter på svensk produktion och export skiljer sig från de realiserade effekterna. Resultaten från de underkoncerner/divisioner som är verksamma utomlands pekar snarast på att en utländsk lokalisering gynnar svensk produktion.

I Tabell 6.3 redovisas svenska koncernledningars uppfattning om huruvida det är angeläget att genomföra en omlokalisering av koncernledning och moderbolagets stabsfunktioner. Tabellen illustrerar dessutom om det finns något samband mellan lokalisering av huvudkontoret och moderbolagets centrala FoU-verksamhet.

Knappt hälften av koncernledningarna hävdar att en svensk placering är viktigt. Bara cirka 17 procent anser att det skulle vara en fördel med utländsk placering och ett än lägre antal företag (10 procent) tror att koncernledningen kommer att flytta utomlands inom tre år. Bilden skiljer sig något vad gäller stabsfunktionernas ledning där en tredjedel hävdar att

Tabell 6.3 Svenska koncernledningarnas uppfattning avseende utflyttning av huvudkontor

(Antal företag och motsvarande procentuella andel som uppgivit ett högt värde – minst fem på en sjugradig skala – anges under respektive faktor)

	Viktigt med svensk placering	Vore fördel med utländsk placering av koncernens toppledning	Utflyttning av koncernledning inom tre år	Skulle föredra utländsk placering av ledningen för någon huvudkontorsfunktion	Skulle föredra utländsk placering av ledningen för alla huvudkontorsfunktioner	Omlokalisering av FoU leder till omlokalisering av koncernledning	Omlokalisering av koncernledning leder till omlokalisering av FoU
Antal (n=30)	14	5	3	10	3	2	1
Andel (%)	(46,7)	(16,7)	(10,0)	(33,3)	(10,0)	(6,7)	(3,3)

en utländsk placering av någon enskild funktion vore att föredra, medan en minoritet (10 procent) stödjer påståendet att alla stabsfunktioner borde lokaliseras utomlands. Endast 3 procent av företagen hävdar att lokaliseringen av FoU skulle påverkas av koncernledningens placering. Inte heller ger undersökningen några skäl att tro att en omlokalisering av FoU påverkar koncernledningens säte.

Vid en jämförelse mellan den i Tabell 6.2 redovisade svenska underkoncernsledningens bedömning och koncernledningarnas bedömning i Tabell 6.3, är mönstret i stort sett överensstämmande. Ungefär samma andel anger att det är viktigt med svensk placering (ca 53 respektive 47 procent) och liknande värden anges vad gäller önskemål och fördelar med en placering av underkoncerner utomlands (20 respektive 17 procent). De båda ledningsnivåerna anger också en relativt likartad syn när det gäller bedömningen om en utflyttning inom tre år (16 respektive 10 procent).

Sammantaget ger Tabell 6.3 en något splittrad bild. Å ena sidan poängterar varannan svensk koncernledning att det är viktigt med svensk placering, men samtidigt anger en sjättedel att det vore fördelaktigt med placering utomlands. Det är sannolikt att den relativt höga andelen – en tredjedel – som skulle föredra en utländsk placering av någon stabsledning som en följeffekt också kan tänka sig en utländsk placering av hela koncernledningen. Lokaliseringen av forskning och utveckling verkar i sammanhanget inte spela någon större roll.

6.2 Hur påverkar en huvudkontorsflytt andra sektorer i ekonomin?

Effekterna av en huvudkontorsflytt är sannolikt inte begränsade till det berörda företaget utan det finns anledning att tro att det även återverkar på andra sektorer i ekonomin. I den mån lokaliseringen av huvudkontor leder till positiva effekter – eller för att använda nationalekonomisk jargong, externaliteter – kan en utlokaliseringen återverka på samhällseko-

nomin i stort. Exempel på sådana effekter är att huvudkontoren delvis fungerar som utbildningsinstanser och också som slutmål för företagsledare, att efterfrågan till andra tjänstesektorer till stor del kan härledas från huvudkontor, eller att en utflyttning generellt har negativa signaleffekter vad gäller företagande i allmänhet och huvudkontorsrelaterade verksamheter i synnerhet. Bland de sistnämnda återfinns t ex finans- och börsrelaterade verksamheter. En huvudkontorsflytt kan också ha mer reella effekter i termer av ett urholkat skatteunderlag samt negativa sysselsättningseffekter, inte minst pga av så k "brain-drain", dvs att högutbildade lämnar landet till förmån för andra länder med en bättre marknad.

Nedan kommer vi att fokusera framställningen till sysselsättnings- och "brain-drain" effekter. Skälet är bl a att de övriga effekterna är svåra att kvantifiera. Vad beträffar skatter så förutsätter en negativ effekt att företagets domicil ändras, vilket inte alltid sker trots att koncernens ledning flyttar.³⁰

Vi kommer nedan enbart att diskutera de sysselsättningseffekter som rör underleverantörer av tjänster. För att erhålla en fullständig bild av sysselsättningseffekter måste dessutom förändringar i underlevantörsstrukturen vad gäller komponenter och insatsvaror att ingå, samt i vilken mån en inflyttning av huvudkontor motverkar de eventuellt negativa effekterna av en utflyttning av huvudkontor. Dessvärre har vi inte möjlighet att inkludera dessa faktorer. Särskilt underleverantörsstrukturer kan förändras vid en huvudkontorsflytt. Däremot torde effekten av motverkande krafter mätt som inflyttning av huvudkontor vara begränsad. I första hand därför att den inflyttning som skett på koncernnivå uppgår till ett fåtal. Samtidigt framgick av Kapitel 4 att funktioner på koncern- respektive underkoncernsnivå skiljer sig. Efterfrågan på tjänster från de utländska underkoncerner som lokaliserat sig i Sverige kommer därmed sannolikt att avvika från de tjänster som de svenska koncernhuvudkontoret efterfrågar. Omfattning på denna skillnad är dock omöjligt att uttala sig om.

³⁰ Det totala skattebortfallet, dvs inklusive förmögenhets- och inkomstskatter, etc, kan dock bli betydligt större. Fria kapitalrörelser och kreativa skattekonsulter har dock redan sett till att möjligheter finns att undvika en del av dessa skatter.

Det beror på en rad företagsspecifika omständigheter som underkoncernernas storlek och prestige samt grad av decentralisering.

I Tabell 6.4 redogörs för hur mycket de studerade huvudkontoren sammanlagt köper in av olika externa tjänster. Beroende på grad av centralisering i koncernen varierar inköpssumman kraftigt mellan olika huvudkontor. Vissa företag decentraliserar inköp av marknadsföring, utbildning, etc, fullt ut till sina underkoncerner. Andra huvudkontor köper upp större delen av koncernens behov av en viss tjänst för att sedan internt fördela den.

Tabell 6.4 Huvudkontorens inköp av externa tjänster i miljoner kronor, omräknat till antal anställda samt som andel av respektive tjänstesektors totala omsättning, 1998

	Totala inköp	Inköp från svenska leverantörer	Inköp från svenska leverantörer mätt i antal anställda	Inköp från svenska leverantörer mätt som andel av resp. branschs tot. omsättning (1996)
Finans	464	170 (37%)	106	–
Redovisning/Revision	210	194 (92%)	194	13 748 (1%)
Juridiska tjänster	752	402 (53%)	402	8 325 (5%)
Marknadsföring	1 228	691 (56%)	150	29 609 (2%)
FoU-tjänster	724	502 (69%)	456	7 856 (6%)
Tillverkningskonsulter	130	97 (75%)	54	–
Utbildning	443	291 (66%)	291	–
IT	4 079	2 959 (73%)	2114	116 237 (3%)
Lokala tjänster**	1 089	1 081 (99%)	1544	–
Summa	9 117	6 387 (71%)	5312	–

Not: Data angående sysselsatta och omsättning för respektive bransch kommer ur företagsstatistiken, SCB, och Sveriges största företag (1999).

**Innefattar hotell, konferenser, städningsfirmor mm.

Vi ser att de undersökta huvudkontoren gör inköp av ovanstående tjänster för drygt 9 miljarder kronor. Av dessa utgör cirka 6,4 miljarder kronor inköp från svenska leverantörer, dvs omkring 70 procent. Huvudkontoren riktar alltså en stor del av inköpen till svenskbaserade företag, där inköp av tjänster kopplade till informationsteknologi (IT) dominerar

stort, följt av marknadsförings-, juridik- och FoU-tjänster. Men också förhållandevis enkla tjänster som hotell, städning, mm, utgör en stor kostnadspost och uppköps som väntat praktiskt taget uteslutande från lokala leverantörer. Finans- och juridiktjänster uppvisar den största importandelen.

Baserat på ovanstående branschens genomsnittliga omsättning per anställd har dessa inköp räknats om i sysselsättningsekvivalenter. Motsvarande siffra mätt i antal sysselsatta blir då ca 5300 arbetstillfällen. Om ett huvudkontor flyttar utomlands är det troligt att stora delar av inköpen från svenska leverantörer upphör, då de flesta tjänsterna kräver en fysisk närvaro (särskilt enklare tjänster) och landsspecifik kunskap för att kunna utföras på ett tillfredsställande sätt. Vi uppskattar att vårt urval av företag representerar omsättningsmässigt cirka 10 procent av samtliga svenska företag med utlandsverksamhet. Om vi antar att samtliga dessa flyttar huvudkontoret tyder våra beräkningar på att 53 000 arbetstillfällen hotas. Detta är givetvis en orealistisk siffra eftersom så få företag uppgivit att de kommer att flytta (10 procent). Snarare kan man utgå från att den faktiska siffran vid en huvudkontorsflytt kommer att ligga betydligt närmare 5000 personer. Notera också att denna sysselsättningseffekt endast tar hänsyn till efterfrågebortfall på tjänstesidan vid en eventuell utflyttning av huvudkontoren.

Studerar man istället hur stor andel som dessa storföretags inköp utgör av respektive bransch totala omsättning blir effekten betydligt större.³¹ När det gäller t ex juridiska tjänster, IT- och FoU-tjänster, svarar dessa 30 storföretag för uppskattningsvis 3-6 procent av den totala efterfrågan inom respektive bransch. Låt oss återigen göra det (i och för sig orealistiska) antagandet att samtliga svenska multinationella företag flyttar ut huvudkontoret, samt att övriga multinationella företags efterfrågan på respektive tjänst i genomsnitt är lika stor som för företagen i enkäten. Det skulle innebära att betydande bortfall i efterfrågan vad gäller juridiska tjänster, IT- och FoU-tjänster. Även en utflytt på 10-20 procent, vilken är

³¹ Samtliga sektorer i Tabell 6.4 täcks dessvärre inte av SCBs statistik.

den nivå som indikeras i enkäten, kan förväntas slå hårt mot dessa sektorer. Övriga tjänster, som marknadsföring, lokala tjänster, etc, drabbas förmodligen mindre hårt. Man bör dock komma ihåg att det är de mest avancerade kunderna som sannolikt flyttar ut. En utväg ur detta är naturligtvis att leverantörerna av tjänster också internationaliserar sig, vilket innebär att företaget kan leva vidare. I den mån detta sker genom att verksamheten flyttas till andra länder kommer dock den "brain-drain"-effekt som uppstår vid en eventuell flytt av huvudkontor att förstärkas.

Det är långt ifrån uteslutet att en utflyttning till viss del kompenseras av en motsvarande inflyttning. På koncernnivå har emellertid en sådan inflyttning hittills varit blygsam. Likaså kommer sannolikt en utflyttning av huvudkontor leda till att efterfrågebortfallet skiljer sig åt mellan de olika tjänstesektorerna. Lokala, enklare tjänster kan förväntas bli de hårdast drabbade, å andra sidan utgör efterfrågan för de företag som ingår i studien en förhållandevis liten andel. I andra fall störs kanske efterfrågan mindre av en utlokalisering.

Om vi utgår från att det mönster vi sett under de senaste åren, dvs med en nettoutflyttning på koncernnivå, kommer sannolikt de negativa effekterna i termer av sysselsättningseffekter vara begränsade. Mätt som omsättning förefaller däremot några branscher riskera att drabbas av ett mer allvarligt efterfrågebortfall. Det är också viktigt att notera att vi endast beaktat statiska effekter. Om man tror att de dynamiska effekterna av en huvudkontorslokalisering är betydande av de skäl som nämnts ovan, exempelvis p g a spridning av lednings- och spetskompetens, länkar till högskolor, förbättrade förutsättningar vad gäller bildandet av finansiella centra och börsrelaterad verksamhet eller p g a positiva signaleffekter i allmänhet för lokalisering av företag, kan de negativa återverkningarna på sysselsättningen bli betydligt större i ett längre tidsperspektiv.

Sammantaget utmynnar analysen i att det finns lite som talar för att en utlandslokalisering av ledningen på koncern- eller underkoncernnivå återverkar negativt på de svenska enheterna, antingen genom minskade tillverkningsvolymmer eller en nerdragning av FoU-verksamheten. Detta bekräftas bl a av utvecklingen i ABBs svenska enheter. Ungefär en tredje-

del av de svenska underkoncernerna befarar i och för sig en sådan utveckling, men att döma av de underkoncerner som redan finns utomlands är dessa farhågor överdrivna. Spridningseffekterna till andra sektorer riskerar att slå hårdare. Samtidigt måste man hålla i minnet att de som besvarat enkäten sannolikt utgår från en tidshorisont som sträcker sig från kort till medellång sikt. På längre sikt kan de negativa återverkningarna bli större, något vi återkommer till i nästa kapitel.

Det framgår också att förhållandevis få företag bedömer det som troligt att en utflyttning är nära förestående, dvs inom de närmaste tre åren. Samtidigt är det ingen av de utländska underkoncernsledningarna som planerar en flyttning tillbaka till Sverige. Slutligen kan man konstatera att en ökad grad av decentraliserade strukturer inte har medfört några kommunikationsproblem mellan de olika enheterna. Detta utgör följaktligen inget hinder för än mer decentraliserade organisationer, dvs om förutsättningarna bedöms bättre i andra regioner och länder kommer det med all sannolikhet resultera i en ökad omlokalisering av huvudkontor och huvudkontorsfunktioner.

7. Sammanfattning och avslutande diskussion

När dagens storföretag etablerades och under deras expansionsfas var huvudkontoret nära lierat med produktionen och utvecklingsarbetet. Ursprungligen låg allt under samma tak. Men i takt med internationaliseringen har inte bara tillverkning blivit allt mer geografiskt spridd, utan också FoU. Det senaste tillskottet till internationaliseringsprocessen är att även huvudkontorsverksamheter decentraliserats organisatoriskt och geografiskt.

Begreppet huvudkontor är analytiskt svårfångat till sin struktur och funktion, variationerna är stora mellan företag. Inte desto mindre förefaller ett generellt resultat vara att huvudkontorets roll har förändrats under de senaste 10 åren. Framför allt har huvudkontoret blivit rörligare så till vida att ledningen för koncernen lättare kan omlokaliseras till andra regioner eller orter, samtidigt som ledningen allt oftare befinner sig på resande fot. Huvudkontoren har också minskat i storlek, bl a genom att tidigare centraliserade huvudkontorsfunktioner lagts ut på underkoncerner/divisioner, många gånger i utlandet.

Resultaten ligger i linje med ett par andra internationella studier som diskuterats i rapporten. En central förklaring till dessa förändringar är framstegen inom IT som möjliggjort mer decentraliserade organisationer inom företagen. Eftersom effekterna av en huvudkontorsflytt är avhängiga huvudkontorens roll och organisation, är det viktigt att betona dessa förändringar.

Som observerats under de senaste åren har också svenska koncerner beslutat sig för att flytta hela eller delar av huvudkontoret utomlands. Effekterna av den processen beror till stor del på huvudkontorets roll. I den mån dessa utvecklats till geografiskt svårdefinierade "holdingbolag", med ansvar för övergripande strategifrågor och fördelning av resurser inom koncernen, medan mer traditionella huvudkontorsfunktioner läggs

ut på underkoncerner, är förmodligen effekter som kan relateras till huvudkontorets lokalisering begränsade. Å andra sidan är det, åtminstone att döma av vår undersökning, långt kvar tills huvudkontoren har utvecklats till motsvarande "viktlösa" satelliter. De funktioner som decentraliserats till underkoncerner är mer verksamhetsnära.

I en internationell jämförelse är intrycket att Sverige mist fler koncernhuvudkontor än andra jämförbara länder. Samtidigt har dock Sverige också erhållit ett betydande inflöde av utländska företags huvudkontor på i första hand underkoncernnivå, dvs för regioner (särskilt Norden) eller affärsområden. Här är det dock omöjligt att göra en internationell jämförelse. Emellertid har även svenska företags underkoncerner med region- eller affärsområdesansvar lokaliserats utomlands. Det framgår också av rapporten att omkring 32 procent av de svenska underkoncernerna finns i utlandet, en ökning från drygt 20 procent 1989 (se Forsgren m fl, 1995). I vilken utsträckning inflyttning av utländska huvudkontor på underkoncernnivå kompenserar för utflyttningen är därför synnerligen svårt att uppskatta. Den naturliga reflektionen är att en inflytt på underkoncernnivå i första hand kompenserar för en utflyttning på motsvarande nivå. Det är därför, av skäl som vi strax skall redogöra för, viktigt att den ekonomiska politiken utformas så att huvudkontorsverksamheter inte diskrimineras i Sverige i förhållande till andra länder.

Vilka drivkrafter ligger bakom den flytt av huvudkontorsledning till utlandet som vi kunnat observera under de senaste åren? Sverige, med sin långa erfarenhet av internationellt verksamma storföretag, borde snarast ha utvecklat något slags komparativ fördel i huvudkontorsverksamhet. Drivkrafterna kan delas in i vad vi skulle kunna kalla för *individrelaterade* och *företagsrelaterade* mekanismer. Bland de förstnämnda är det framför allt individuella skatter som dominerar, ett tydligt resultat från såväl intervjuerna som enkäten. Det relativt höga skattetrycket i Sverige och den sammanpressade lönestrukturen innebär helt enkelt en lägre disponibel inkomst jämfört med de flesta andra länder för arbetskraft med en internationellt efterfrågad kompetens. Detta utgör ett starkt incitament för individen att stödja en utflyttning av huvudkontoret. Den andra sidan av detta är att det är svårt att rekrytera personal med en internationellt kon-

kurrenskraftig kompetens till Sverige. Till detta kommer olika "livsstils"-skäl, som dock är svårare att kvantifiera. Det individuella inslaget skall följaktligen inte underskattas. Ofta är det relativt få personer som förbereder och inför ledning och styrelse föredrar vilka faktorer som talar för en utflyttning av huvudkontor. Därmed har de också stor möjlighet att påverka utfallet. Detta är en mekanism som med all säkerhet kommer att förstärkas i takt med att yngre generationer blir allt mer "internationaliserade".

När det gäller företagsrelaterade skäl är bilden mer komplex. Det står dock klart att – till skillnad från individuella motiv – bolagsskatten inte är ett skäl som åberopas för att flytta ut huvudkontoret. Sverige har en förhållandevis konkurrenskraftig nivå på bolagsskatten. Problemet på skattesidan rör istället väl kända asymmetrier beträffande beskattning av utdelning på aktier, samt, som nämndes ovan, svårigheter att rekrytera kompetent personal till huvudkontoret. På koncernnivå är det mest framträdande skälet att resor och kommunikationer underlättas för globalt verksamma koncerner vid en utflyttning av huvudkontoret. Närhet till finansmarknader och kunder framhålls också som viktigt vid val av lokaliseringsort. Sverige har ett perifert läge och för en koncernledning som spenderar allt mer tid resandes mellan olika enheter i företaget väger kommunikationsfaktorn tungt. Övriga närhetsaspekter, t ex närhet till FoU, leverantörer eller konkurrenter, uppges vara mindre betydelsefulla för koncernledningen. Genomgående förefaller kopplingen till FoU vara svag. Det är också den huvudkontorsfunktion som är högst decentraliserad.

Som diskuterats i rapporten är det inte bara koncernledningens beslut var huvudkontoret eller huvudkontor på underkoncernsnivå skall lokaliseras. Istället kan det ses som en process som beror på olika enheters makt och prestige och därmed inflytande över besluten. Vi har därför också jämfört hur svenska företags underkoncerner i Sverige och utomlands upplever företagsklimatet och behovet av att utlokalisera huvudkontor. Generellt kan sägas att underkoncerner stationerade utomlands bedömer företagsklimatet som mer dynamiskt än i Sverige. Skillnaderna är inte överväldigande, men tydliga. De största skillnaderna framkommer

dock vid en jämförelse av institutionella/politiska faktorer, främst "bra relation mellan myndigheter och industri", "hög kvalitet på politiskt styre" samt "låga sociala kostnader" och "låg individbeskattning". Sammantaget bedömdes dessa faktorer vara markant mer fördelaktiga utomlands än i Sverige. Det tyder på ett slags förtroendekris mellan åtminstone delar av näringslivet och den politiska makten/myndigheter, en situation som kan vara besvärlig att vända och som också kan ha signaleffekter som påverkar utländska företags lokaliseringsbeslut. Tillsammans med övriga faktorer kan detta leda till ett betydande tryck att lokalisera huvudkontoret utomlands.

Den viktigaste aspekten av en utlandslokalisering beror givetvis på de effekter som dels uppstår inom företagen, dels sprids till andra sektorer i en ekonomi. En viktig dimension är i vilken utsträckning dessa effekter är statiska och av engångskaraktär, eller om de slår igenom först på längre sikt. Ur den empiriska undersökningen kan främst härledas de statiska effekterna. Som visades i Kapitel 6 kan först noteras att en geografiskt spridd organisation inte har föranlett problem med informationsflöden mellan koncernhuvudkontoret och underliggande enheter. När det gäller vikten av att lokalisera underkoncerner i Sverige eller utomlands är bilden ganska splittrad, ingen klar tendens kan urskönjas. Detta tyder på betydande frihetsgrader i en omlokalisering om förutsättningarna förändras mellan regioner. Förhållandevis få tror dock att huvudkontoret verkligen kommer att flytta inom en treårsperiod (ca 10 procent på koncernledningsnivå och 16 procent på underkoncernsnivå).

Går vi över till de mer realekonomiska följderna av utlandslokaliseringen är de mer svårtolkade. Övergripande är svenskbaserade enheter mer negativa i sina bedömningar av hur en utlandslokalisering av underkoncernledning kan förväntas påverka tillverkning, och i viss mån FoU, i Sverige. Detta tyder på att de negativa effekterna överdrivs. Samtidigt är spridningen stor i resultaten och det går inte att hävda att resultaten pekar åt något bestämt håll. Avgörande för tillverkning och FoU är till syvende och sist att Sverige förblir ett konkurrenskraftigt industriland i jämförelse med andra länder.

Av större intresse är de spridningseffekter som koncernledning och huvudkontor genererar till andra sektorer i ekonomin, företrädesvis tjänstesektorer. Dessa är av en annan dignitet. Storföretagen är en viktig kund vad gäller avancerad tjänsteproduktion och en utflyttning med 10–20 procent av huvudkontoren kan förväntas slå hårt mot delar av tjänstesektorn. En tänkbar strategi för företagen i de tjänstesektorer där ett efterfrågebortfall kan förväntats uppstå, är att själva internationalisera sig. En sådan utveckling skulle kunna bidra till att öka eventuella "brain-drain" effekter av en huvudkontorsflytt.

Sammantaget är de statiska effekterna, som väntat, begränsade. De problem som uppstår vid en huvudkontorsflytt kan istället förväntas realiseras på sikt. Huvudkontoret är den enhet i vilken företags högsta kompetens samlas. Organisationen är utformad just i syfte att filtrera fram de största talangerna för att utnyttja dessa i ledande positioner. Huvudkontoret kommer också alltid att ha en dragningskraft på individer som är mitt i karriären. Internationaliseringen i produktionen och ägandet, tillsammans med den globala spelplan som företaget verkar på, innebär dessutom att rekryteringen till huvudkontoret kommer att anta allt mer internationella proportioner. Att bevara en stark tradition och kultur i svenskt näringsliv av internationellt konkurrenskraftiga företagsledare, är en viktig förutsättning för att på sikt också få fram nya framgångsrika företag. Om vi utgår från att huvudkontorsaktiviteter medför positiva externaliteter, dels genom att vara en utbildningsinstans för företagsledare och dess kopplingar till utbildningssystem, dels som en avancerad kund till andra tjänstesektorer vilket därmed också skapar förutsättningar för en expansion i dessa sektorer, så är lokaliseringen viktig.

Samtidigt måste påpekas att det är angeläget att även huvudkontor på underkoncernnivå – såväl svenska som utländska – förlägger verksamhet i Sverige. De positiva spridningseffekterna kan förväntas vara störst i mer kunskapsintensiva verksamheter och det är därför viktigt att Sverige framstår som ett konkurrenskraftigt lokaliseringsalternativ för den typen av produktion jämfört med andra länder. Eftersom FoU allt mer frikopplas från koncernhuvudkontoret och ligger närmare produktionen i underkoncernerna, finns det i princip ingen motsättning i att koncernens

huvudkontor finns i ett annat land. Ett multinationellt företag kan innehålla många olika "home bases" (Sölvell, Zander och Porter 1991). Det handlar dock om olika sorters kompetenser i huvudkontoren på koncern- respektive underkoncernsnivå. Hur dessa interagerar och återverkar på förutsättningarna för att på längre sikt behålla avancerad produktion är idag inte tillräckligt utforskat. Sett i ett lite längre perspektiv är det också möjligt att huvudkontorets roll på underkoncernsnivå förändras.

Av dessa skäl är det angeläget att undanröja de faktorer som hämmar etablering av huvudkontor i Sverige och som kan påverkas genom den inhemska politiken. Hit hör uppenbart individbeskattning som lyfts fram på såväl koncern- som underkoncernsnivå. Det är värt att understryka att individuella skäl påverkar var huvudkontoret hamnar. Också övriga asymmetrier i skattesystemet, sociala kostnader för arbetskraften, samt förtroendet för den ekonomiska politiken och dess utövare är faktorer som kan påverkas genom ekonomisk politik. De förstnämnda åtgärderna kan vidtas på relativt kort sikt medan förtroendefrågor har en mer långsiktig karaktär. En ändrad beskattning kommer knappast att innebära att redan utflyttade huvudkontor återvänder till Sverige. Däremot kommer förutsättningarna förbättras och mer av "konkurrensneutralitet" uppstå i förhållande till andra länder. Andra mer företagsrelaterade faktorer som närhet till marknader, fusioner, mm, kommer med all sannolikhet även i fortsättningen att leda till att svenska huvudkontor flyttar.

En annan viktig del av den ekonomiska politiken är att se till att fortsatt goda, helst förbättrade, kommunikationer med omvärlden kan upprätthålls. Det vore olyckligt om Arlanda utvecklas till "matarstation" till Kastrup. Förbättrade kommunikationer skulle naturligtvis också öka attraktiviteten gentemot utländska företag och också ytterligare stimulera ett inflöde av huvudkontor på underkoncernsnivå.

Under förutsättning att svenska regler utformas på ett sätt som främjar huvudkontorsverksamheter, har Sverige flera starka sidor som borde borga för att vi kan attrahera och behålla huvudkontor. Dit hör livskvalitet som en ren och unik miljö, städer som inte är trafikmässigt överbelastade, en sedan länge stark koncentration av storföretags huvudkontor, en

i internationell jämförelse smidig byråkrati och goda språkkunskaper. Svensk företagsledarkompetens rankas praktiskt alltid bland världens högsta i olika internationella jämförelser (World Competitiveness Yearbook, etc). Ett utflöde av huvudkontor kan på sikt leda till negativa välfärdseffekter vars magnitud är omöjlig att uttala sig om, men som inte bör underskattas. Starka kompetensblock och kluster bör tillsammans med internationellt erkänt skicklig företagsledarkompetens utgöra en god grogrund för huvudkontorslokalisering i Sverige. Ett aktuellt exempel är IT-sektorn där Sverige på viktiga områden förefaller ha ett försprång i förhållande till de flesta andra länder.

Eftersom det oftast är i samband med fusioner som svenska storföretags huvudkontor har lokaliserats utanför Sverige är det berättigat att fråga i vilken utsträckning den "merger-mania" vi observerat de senaste åren kan förväntas att fortsätta. Det finns all anledning att tro att så är fallet, vi är än så länge bara i inledningen av en avregleringsprocess som kommer att exponera företag på tidigare skyddade marknader för en allt hårdare konkurrens. Sannolikt kommer dock en del av de senaste årens gigantiska fusioner leda till bakslag av motsvarande omfattning, vilket kan medföra ökade inslag av strategiska allianser och "mini-mergers". Men det innebär att frågan kring lokalisering av huvudkontor kommer att stå i fokus en lång tid framöver. Huvudkontorets allt mer decentraliserade struktur innebär dessutom att frågan inte kommer att inskränkas till koncernledningens placering, utan också lokaliseringen av avancerade huvudkontorsfunktioner och underkoncerner.

Executive Summary

The location of corporate headquarters is a new, highly important determinant in recent international mergers and acquisitions. Since little formal research has been carried out to learn the specific factors influencing decisions on locating such headquarters, and the effects on national economies, the ISA Council of Economic Advisors has looked into the question to try to discover answers to the following:

- What is the role of the headquarters, and to what extent has it changed over time?
- What are the driving forces behind the relocation of headquarters?
- How may the relocation of headquarters affect corporate activities and the economy, respectively?

But first, a bit of background:

The accelerated internationalization of the world economy is clearly seen in the increase in cross-border mergers and acquisitions. This development, during the last two decades, has been driven by two conspicuous features of the world economy: rapid technological advances, particularly in computer and information based technologies, and extensive deregulation on both national and international levels. As the concept of the national market has become blurred, technological advances have enabled geographically dispersed operations to be coordinated and monitored.

Spurred by these changes, firms have embarked on global strategies in which core activities are no longer confined to the traditional home country. More than 60 percent of the global direct investment today is in the form of mergers and acquisitions. Historically, companies' internationalization was confined to sales, marketing and production. It was more recently extended to R&D. Today, it also involves headquarters and headquarter functions.

These developments were also seen in Sweden in the 1990s. Several mergers and acquisitions between Swedish and foreign companies resulted in relocating headquarters from Sweden to other countries. In some cases, the result has been the reverse. In addition, some major Swedish companies recently chose to move their corporate or divisional headquarters (or parts of them) abroad, with no specific merger or acquisition preceding the decisions. This has triggered a debate in Sweden, with many commentators expressing concern about the possible impact on the Swedish economy.

The most common opinion in the public debate – an opinion based on emotion rather than fact – is that moving a headquarters abroad has negative effects. However, moving a headquarters may just as well enhance a firm's competitiveness and thus strengthen and increase activities in the home country. A move may help increase a company's market share by maintaining better contacts with main clients. It may improve access to financial markets and to an international labor market, and, in general, upgrade knowledge about conditions and preferences in foreign markets. Such aspects may have significant positive effects on the units remaining in the home country.

To examine these issues, the ISA Council of Economic Advisors sent questionnaires to the corporate headquarters of 35 of the largest and most internationalized Swedish firms, and to 255 business-unit headquarters. Combined, the firms employ approximately 650,000 people, of whom 56 percent are employed in foreign affiliates. The companies cover a considerable part of the Swedish manufacturing sector, but also contain firms from the service sector. The response rate was 86 percent on the corporate level and almost 50 percent on the business unit level. The questionnaires were complemented by personal interviews with 8 firms that had decided to move all or part of their headquarters.

The main findings:

1. The increased mobility of headquarters is not a phenomenon unique to Sweden. Relocation of headquarter functions is occurring in all

countries. However, there are some indications that Sweden has experienced a relatively large outflow of headquarters over the last decade.

2. The role and structure of a headquarters have changed over time. The principal changes seem to be downsizing, more “footlooseness”, more travelling for top executives and managers, and a larger reliance on information technology (IT). Finally, the need to be close to R&D seems to have significantly diminished.
3. The role and the organization of headquarters are determined in a process where the outcome depends on the power and prestige of different business units, affiliates and, to some extent, other stakeholders as well. Consequently, location decisions are determined not only by a firm’s top management. The structure of firms, the degree of internationalization, corporate culture, markets, production and other factors influence the decision.
4. The main driving forces of relocation of headquarters are associated with
 - mergers with foreign companies,
 - transportation infrastructure and costs,
 - individual taxes,
 - proximity to customers, and
 - possibilities to recruit internationally competitive personnel.This confirms that personal motives are important when decisions are made on whether and where to relocate the headquarters.
5. Moreover, the survey results indicate that divisional headquarters located abroad are more positive towards the dynamism in the local business environment compared with Sweden-based divisional headquarters. The main differences relate to the relations between business and authorities, as well as to the confidence in economic policies. Together, such factors may disfavor the location of headquarters activities in Sweden. Correspondingly, Sweden-based headquarters are generally more positive towards corporate income taxation.
6. The survey results are not as obvious when considering effects of a headquarters move. Based on the findings, the effects of move on

production and R&D are likely to be negligible, at least in the short to medium term. In fact, in some cases, moving the headquarters may even strengthen Swedish operations. The longer-term prospects are difficult to assess. They will depend on the business environment in Sweden, and also in some respect on the preferences of top management.

7. Regarding the impact on other parts of the economy, the effects are likely to be negative. Large corporations account for a large share of the demand for advanced services. Hence, a relocation of large corporations' headquarters from Sweden would have an unfavorable impact on those sectors. Moreover, this could promote an internationalization of companies in the advanced service sectors, thereby aggravating a possible "brain drain" related to the move of headquarters. But most important, is that headquarters serve as a competence pool within the companies. Assuming that such competence centers provide positive external effects, the location of a headquarters is of great importance.

Corporate headquarters are important since they have links to advanced service sectors, they foster a strong management tradition in Sweden, and supply qualified business leaders. They also have strong links to the education system. And their presence carries important symbolic and psychological effects. Thus, economic policies must be designed to construct an internationally competitive business environment that provides proper conditions for headquarters to grow and develop. For Sweden specifically, this means—among other things—that personal and dividend tax rates should be made equal, and that a constructive and confidence enhancing dialogue between business and policy makers should be reinforced. Leveling the playing field in terms of certain taxes should be within the realm of possible political action, and could be carried out relatively fast. Re-establishing confidence in economic policy and improving the relations between authorities and companies is a long-term and continuous project.

Meanwhile, a relatively small number of the companies in the survey report that a relocation of headquarters abroad is likely in the coming

years. However, Sweden has also had an impressive inflow of headquarters at the business unit level. Such inflows are likely to exert a beneficial influence on the economy. Keeping in mind that the organization and role of headquarters have changed, in particular in that the links between R&D and headquarters have weakened, such inflows should contribute and partly compensate for an outflow of headquarters at the corporate level. Sweden should be a favorable site in many ways for the location of headquarters and other knowledge intensive activities. In some industries Sweden is a world leader, as in the Swedish IT-cluster. However, a significant inflow requires that disadvantages be minimized, for example, in high personal taxation and lack of certain weak air transport links

The global “merger-mania” of recent years is likely to continue. The process of deregulation and privatization has just begun. This suggests that matters related to the location of headquarters are also likely to go on for quite some time. To conclude: as long as positive externalities are expected to be associated with locating of headquarters, it is in Sweden’s interest to retain and attract headquarter activities. However, it should also be noted that competencies differ at the corporate headquarters of companies and their sub-units.

It will be up to future research to clarify the interdependencies and linkages between these competencies and to determine how they can create an industrial environment that attracts headquarters and expands knowledge-intensive production.

Referenser

- Ahnström, L., 1984, "Why are offices where they are? The Search for Factors Determining the Location of Company Headquarters", *GeoJournal*, 9, 163-170.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. 1989. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Braunerhjelm, P. & Carlsson, B., 1999, Industry Clusters in Ohio and Sweden, 1975-1995, *Small Business Economics*, 12, 279-293.
- Braunerhjelm, P. & Ekholm, K., 1998, *The Geography of Multinational Firms*, Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht och London.
- Braunerhjelm, P. & Ekholm, K., 1999, *Foreign Activities by Swedish Multinational Corporations: The Role Played by Large European Host Countries*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Braunerhjelm, P. Modén, K.-M. & Norbeck, P., J., 1999, "Barockt metodfel i HUIs undersökning", *Dagens Industri*, 20 maj 1999.
- Chandler, A., 1962, *Strategy and Structure; Chapters in History of the Industrial American Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Dagens Industri, 1999, Det nya Skandia, 15 oktober, s 21.
- Dagens Industri, 1999, Huvudkontoret landade på Kastrup, 21 oktober, s 64.
- Dunning, J. & Norman, G., 1983, "The Theory of the Multinational Enterprise: an Application to Multinational Office Location", *Environment and Planning*, 15, s 1327-1342.
- Economist, 1999, 3 juni, s 62.
- Eliasson, G., 1990, "The Firm as a Competent Team", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 13, 275-298.
- Eliasson, G., 1996, *Firm Objectives, Controls and Organization*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht, Boston och London.
- Forsgren, M., Holm, U., & Johanson, J., 1995, "Division Headquarters Go Abroad – A Step in the Internationalization of the Multinational Corporation", *Journal of Management Studies*, 32 (4), s 475-491.
- Forsgren, M. och J. Johanson, 1992. "Managing Internationalization in Business Networks". I M. Forsgren and J. Johanson, red. *Managing Networks in International Business*. Gordon and Breach, Philadelphia, s.1-16.

- Fortune, olika nummer.
- Foss, N., 1997, "On the Rational of Corporate Headquarters", *Industrial and Corporate Change*, 6 (2), 313-338.
- Fölster, S., Bergström, F., Kreichbergs, J. & Pettersson, J., 1999, "Behövs svenska företag? – Sysselsättningseffekter av huvudkontorens lokalisering", Forskningsrapport S39, Handels Utredningsinstitut, Stockholm.
- Goddard, J., 1975, *Office Location in Urban and Regional Development*, Oxford University Press, Oxford.
- Hedlund, G., 1986, The hypermodern MNC: A Heterarchy? *Human Resource Management*, 25: 9-36.
- Helpman, E. & Krugman, P., 1985, *Market Structures and Foreign Trade*, MIT Press, Cambridge.
- Hymer, S., 1972, "The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development", red. Bhagwati, J., *Economics and the World Order*, World Law Fund, New York.
- ISAs Ekonomiska Råd, 1997, *Svenska kompetensblock – en förutsättning för utländska investeringar och ekonomisk tillväxt*, Invest in Sweden Agency, Stockholm.
- ISAs Ekonomiska Råd, 1998, *Spelar det någon roll? – Om ökat utlandsägande i svenskt näringsliv*, Invest in Sweden Agency, Stockholm.
- ISA, 1999, *Klimatet för utländska investeringar i Sverige*, Invest in Sweden Agency, Stockholm.
- Lichtenberg, R., 1960, *One Tenth of a Nation. National Forces in the Economic Growth of New York*, Harvard University Press, Harvard.
- Lundborg, L. och Allard, P., 1998, Foreign acquisitions of Swedish companies – a study of internal and external effects, ISA studies on foreign direct investment, 1998:5, Invest in Sweden Agency, Stockholm.
- Länsstyrelsen, 1998, *De nya utvandrarna? Kommer de stora företagen att flytta huvudkontoren till utlandet?*, Rapport 1998:3, Länsstyrelsen i Stockholms Län.
- Malmberg, A. och Sölvell, Ö., 1999, "Företagsflytt kan rädda svenska jobb", DN Debatt 990511.
- Nutek, (1998), Företagsledares syn på näringsklimatet i Sverige, 1998:3.
- Pehrson, L., 1999, "Kan aktiebolag flytta?", i Bernitz, U., Gustavsson, S., & Oxelheim, L., *Europaperspektiv 1999*, Nerenius & Santéus förlag, Stockholm.
- Pasternak, B. & Viscio, A., 1998, *The Centerless Corporation*, Simon and Schuster, New York
- Pred, A., 1977, *City-Systems in Advanced Economies. Past Growth, Present Processes and Future Development*, Hutchinson, London.

- Rusten, G., 1990, *Hvorfor omlokaliserer hovedkontorer? En studie av hovedkontorflyttinger i Norge 1967-1987*, doktorsavhandling, Norges handelshøyskole og Universitetet i Bergen, Bergen-Sandviken.
- Saxenian, A., 1994, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge.
- SCB, *Statistisk årsbok '99*, SCB, Stockholm.
- SOU 1997:191, Utvärdering av verksamheten vid Delegationen för utländska investeringar i Sverige – Invest in Sweden Agency, Regeringskansliets Offsetcentral, Stockholm.
- SOU 1983:17, Näringspolitiska effekter av internationella investeringar, Betänkande från direktinvesteringskommittén, Minab/Gotab, Stockholm.
- Sveriges största företag*, 1999, Ekonomisk information om Sveriges största företag 1998-1999, Ekonomisk Litteratur AB, Bromma.
- Swedenborg, B., 1979, *The Multinational Operations of Swedish Firms. An Analysis of Determinants and Effects*, IUI, Stockholm.
- Sölvell, Ö., Zander, I. & Porter, M., 1991, *Advantage Sweden*, Stockholm, Nordstedts Juridikförlag .
- Veckans Affärer, 1999, "Den lojale direktören från Vindeln", 23 augusti, s 21-22.
- White R. och T. Poynter, 1990, "Organizing for the world-wide advantage". I: Bartlett C., Y. Doz och G. Hedlund, *Managing the Global Firm*. London: Routledge s. 95-113.
- Williamson, O., 1970, *Corporate Control and Business Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Williamson, O., 1981, The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, *Journal of Economic Literature*, 19, 1537-1568.
- United Nations, 1999, *World Investment Report*, United Nations, Geneva and New York.
- Young, D. & M.Gold, 1999, Ashbridge Strategic Management Centre, London.

Appendix 1

Enkätformulär riktad till huvudkontor på koncernnivå

Name of the corporation _____

Respondent's name and position Name: _____ Position: _____

Respondent's telephone/e-mail tel: _____ e-mail: _____

1. Please give the following data about the corporation:

	Total	% outside Sweden
Sales volume (MSEK)*		
Number of employees in the corporation.		
Number of employees in corporate HQ unit.		
Number of managers in corporate HQ top team.		
Number of units operating in R&D.		
R&D volume (MSEK)		
Number of sales subsidiaries.		
Number of manufacturing subsidiaries.		

*By sales outside Sweden we mean exports from Sweden plus sales by foreign majority-owned subsidiaries minus their imports from Swedish corporate subsidiaries (million Swedish crowns).

2. The following is a list of corporate HQ functions. If function is undertaken by corporate HQ, indicate where by choosing the most appropriate alternative; i) or ii)

	If function is <u>not</u> done at HQ level, mark X below)	i) If function is primarily done and managed in Sweden, please state city.	ii) If function is primarily done and managed in another country, please state which and since when	
		City	Country	Since year
Legal domicile of group/concern.				
Corporate HQ top management team.				
Staff functions (below):				
Investor relations				
Corporate communications				
Treasury activities and group financial management				
Group tax and legal matters				
Group strategic planning & business development				
Group human resource management				
Group purchasing & logistics				
Group-level R&D				

3. What nationality are the i) corporate HQ top team managers and ii) board of directors? Please state the number of:

	HQ top team managers	Board of Directors
..Swedes		
..other nationalities		

4. It is often said that the corporate HQ role has changed over the past ten years. Please indicate if such changes have occurred in your corporation with regard to the following aspects:

	Totally disagree				Totally agree		
	1	2	3	4	5	6	7
The size of corporate HQ has decreased substantially.							
The number of functions undertaken by corporate HQ has decreased substantially.							
The location of corporate HQ top team has developed into being independent of the location of R&D.							
The location of corporate HQ top team has developed into being independent of the location of manufacturing & sales.							
The corporate HQ top team has become much easier to relocate.							
The top team managers of corporate HQ make more personal travels to corporate sub-units.							
Designing the roles of corporate sub-units has become a much more complex and time-consuming task.							
Modern IT-technology has substantially improved corporate HQs global management possibilities.							

5. Please indicate the approximate volume of services purchased by corporate HQ on behalf of its own use or the group, during 1998.

	Approximate volume in MSEK				% used for corporate HQ purposes	% used for Swedish sub-units' purposes	% used for foreign sub-units' purposes	% purchased from Swedish suppliers
	<1	<1-10	<10-50	>50				
Investment banking								
Accounting								
Legal services								
Marketing services								
R&D services								
Manufacturing consultancy								
Education								
IT (software purchases, services etc.)								
"Local services" (Hotels, restaurants, cleaning firms etc)								

9. How many "sub-unit" HQs (*of divisions, business areas or product lines*) within the corporation manage a group of their own and report directly to corporate HQ?

Please observe: Questions 10 and 12 focus on the corporate "sub-units" numbered in question 9.

10. Name of the (up to ten) largest corporate sub-units (from question 9)?	Sub-unit HQ:		Sub unit's share of corporate:		
	Country of top team location	No. of years at this location	Employees	Sales vol.	R&D
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

11. In addition to question 10, many corporations also have regional HQs for Europe, Asia etc. If your corporation has such HQs please indicate their locations:

Region (Europe, Asia etc.)	Location of regional HQ	Region (Europe, Asia etc.)	Location of regional HQ
1:	:	4:	:
2:	:	5:	:
3:	:	6:	:

12. For the (up to) three largest sub-units with Swedish location of HQ top team – in question 10, how do you judge the following statements concerning their Swedish location?

	Totally disagree			Totally agree			
	1	2	3	4	5	6	7
For the advantage of the whole corporation, it would be preferable to move the top HQ team of one or several Swedish sub-units abroad.							
Corporate HQ wants one or several top teams of sub-unit HQs to move abroad.							
One or several top teams of sub-unit HQs want themselves to move abroad.							
One or several top teams of sub-unit HQs will move abroad within three years.							
Locating top teams of sub-unit HQs abroad would have a negative effect on the management relationship between corporate HQ and these units.							
Locating top HQ teams of sub-units abroad would have a positive effect on the management relationship between sub-units HQ and foreign subsidiaries.							

3. Please indicate the number of managers and other personnel that have moved within the corporation during the three last years.	<i>From corporate HQ to sub-unit HQ</i>	<i>From sub-unit HQ to corporate HQ</i>
	Top team managers	
	Technical experts	
	Business managers	
	Skilled labour	

4. How do you judge the following statements concerning sub-unit HQ location?

	<i>Totally disagree</i>				<i>Totally agree</i>		
	1	2	3	4	5	6	7
It is essential for the sub-unit's HQ top managers to be located in Sweden.							
Locating the top managers of the sub-unit HQ abroad would have a negative effect on the management relationship with corporate HQ.							
Corporate HQ wants the top managers of the sub-unit HQ to be located abroad.							
The top managers of the sub-unit HQ want to be located abroad.							
One or several foreign subsidiaries want the top managers of the sub-unit HQ to move abroad.							
If the top managers of the sub-unit HQ moved abroad the management quality over its group would improve.							
Foreign location of sub-unit's HQ would improve accessibility to skilled labour.							
The business and technical dominance of a specific foreign subsidiary makes a foreign location of the top managers of the sub-unit HQ attractive.							
It would be better if top managers of the sub-unit HQ were located close to foreign customers and suppliers rather than Swedish customers and suppliers.							
It would be better if top managers of the sub-unit HQ were located close to foreign R&D units rather than Swedish R&D units.							
Foreign location of top managers of the sub-unit HQ would decrease production in Swedish subsidiaries.							
Foreign location of top managers of the sub-unit HQ would decrease R&D in Swedish subsidiaries.							
The top managers of the sub-unit HQ will move abroad within three years.							

5. How do you judge the characteristics in Sweden of the following factors with regard to your corporation?

	Very low			Very high			
Level of rivalry among business competitors within your industry	1	2	3	4	5	6	7
Demands from competent customers	1	2	3	4	5	6	7
Demands from competent suppliers	1	2	3	4	5	6	7
Access to competent suppliers	1	2	3	4	5	6	7
Existence of closely linked firms, directly or indirectly relating to your business	1	2	3	4	5	6	7
Access to externally purchased services (consultants, accountants, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
Access to necessary raw material for input in production	1	2	3	4	5	6	7
Access to labour with relevant skills	1	2	3	4	5	6	7
Access to highly qualified labour (technicians, sales managers, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
Access to top management talent	1	2	3	4	5	6	7
Proximity to the investment & banking industries	1	2	3	4	5	6	7
Quality of governmental politics	1	2	3	4	5	6	7
Quality of relationships between politicians and commercial sector	1	2	3	4	5	6	7
Quality of laws that regulates business	1	2	3	4	5	6	7
Social costs for employment	1	2	3	4	5	6	7
Corporate taxes	1	2	3	4	5	6	7
Individual taxes	1	2	3	4	5	6	7

6. Why do sub-unit HQ activities move out of Sweden? For your corporation, indicate why any changes of this type generally occur by judging the degree of impact of the following factors:

	No impact at all			Very high impact			
Need for proximity to key customers	1	2	3	4	5	6	7
Need for proximity to key suppliers	1	2	3	4	5	6	7
Need for proximity to competitors	1	2	3	4	5	6	7
Need for proximity to corporate R&D centres	1	2	3	4	5	6	7
Advantageous level of corporate taxes	1	2	3	4	5	6	7
Advantageous level of individual taxes	1	2	3	4	5	6	7
Attractive regulatory regime	1	2	3	4	5	6	7
Need for proximity to efficient communications (air, train etc.).	1	2	3	4	5	6	7

3. How do you judge the following statements concerning the location of sub-unit HQ?

	Totally disagree			Totally agree			
	1	2	3	4	5	6	7
The co-operation with corporate HQ is excellent although we have a foreign location.	1	2	3	4	5	6	7
Information from corporate HQ reaches the sub-unit HQ without problems.	1	2	3	4	5	6	7
Information from sub-unit HQ reaches the corporate HQ without problems.	1	2	3	4	5	6	7
We consider moving the top management team of the sub-unit HQ to Sweden.	1	2	3	4	5	6	7
It would be better for the activities of the sub-unit if the top management team of the sub-unit HQ would be close to corporate HQ (in Sweden).	1	2	3	4	5	6	7
Foreign location of the sub-unit HQ's top management team improves the accessibility of skilled labour.	1	2	3	4	5	6	7
Foreign location of the sub-unit HQ's top management team improves interaction with foreign-based R&D units.	1	2	3	4	5	6	7
Foreign location of the sub-unit HQ's top management team expands sales abroad at the expense of production in Swedish units.	1	2	3	4	5	6	7
Foreign location of the sub-unit HQ's top management team expands sales by Swedish units.	1	2	3	4	5	6	7
Foreign location of the sub-unit HQ's top management team is necessary to obtain foreign orders.	1	2	3	4	5	6	7

4. Please indicate the number of managers and other personnel that have moved within the corporation during the three last years.

- Top team managers
- Technical experts
- Business managers
- Skilled labour

	From corporate HQ to sub-unit HQ	From sub-unit HQ to corporate HQ
Top team managers		
Technical experts		
Business managers		
Skilled labour		

5. How do you judge the characteristics in "the sub-unit country" of the following factors with regard to your corporation?

	Very high			Very low			
	1	2	3	4	5	6	7
Level of rivalry among business competitors within your industry	1	2	3	4	5	6	7
Demands from competent customers	1	2	3	4	5	6	7
Demands from competent suppliers	1	2	3	4	5	6	7
Access to competent suppliers	1	2	3	4	5	6	7
Existence of closely linked firms, directly or indirectly relating to your business	1	2	3	4	5	6	7
Access to externally purchased services (consultants, accountants, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
Access to necessary raw material for input in production	1	2	3	4	5	6	7
Access to labour with relevant skills	1	2	3	4	5	6	7
Access to highly qualified labour (technicians, sales managers, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
Access to top management talent	1	2	3	4	5	6	7
Proximity to the investment & banking industries	1	2	3	4	5	6	7
Quality of governmental politics	1	2	3	4	5	6	7
Quality of relationships between politicians and commercial sector	1	2	3	4	5	6	7
Quality of laws that regulates business	1	2	3	4	5	6	7
Social costs for employment	1	2	3	4	5	6	7
Corporate taxes	1	2	3	4	5	6	7



Invest in Sweden Agency

Box 90

101 21 Stockholm

Besöksadress: Gamla Brogatan 36–38

Tel: 08-402 78 00

Fax: 08-402 78 78

e-post: isa@isa.se

<http://www.isa.se>