

Småtryck från



Nr 237

Gunnar Ellasson

Att styra företag

Särtryck ur

**Ledningens
visioner**

**– mål & medel.
Bratt Publishing.
Stockholm 1988**

INDUSTRIENS

UTREDNINGS-

INSTITUT

STOCKHOLM



Industriens Utredningsinstitut

är en fristående vetenskaplig forskningsinstitution grundad 1939 av Svenska Arbetsgivareföreningen och Sveriges Industriförbund.

Syfte

Allt bedriva forskning rörande ekonomiska och sociala förhållanden av betydelse för den industriella utvecklingen.

Verksamhet

Huvuddelen av arbetet inom institutet ägnas åt långsiktiga forskningsuppgifter. Man siktar härvid till ett studium av de grundläggande sammanhangen inom näringslivet och särskilt till att belysa de frågor som hör samman med strukturella och institutionella förändringar. Forskningsresultaten publiceras i institutets skriftserier.

Styrelse

Tekn. dr Curt Nicolin, ordf.
Direktör Gösta Bystedt
Direktör Anders Carlberg
Direktör Torbjörn Ek
Direktör Per-Olof Eriksson
Tekn. dr Lennart Johansson
Direktör Olof Ljunggren
Direktör Lars Nabseth
Direktör Sven H Salén
Ekon. dr Hans Stahle
Ekon. dr Peter Wallenberg
Direktör Sven Wallgren
Direktör Karl Erik Önnesjö
Docent Gunnar Eliasson, chef

Adress

Industriens Utredningsinstitut
Box 5501, 114 85 Stockholm
Tel. 08-783 80 00

Att styra företag

Denna artikel, skriven av GUNNAR ELIASSON, handlar om företagande i den experimentellt organiserade ekonomin. Hur informerar man sig och hur tas beslut i en marknadsmiljö där osäkerhet gör prognoser mindre meningsfulla och där det enda säkra sättet att bli informerad är att pröva (experimentera) sig fram.

I en sådan marknadsmiljö blir företagets förmåga att administrera sina mänskliga resurser avgörande för framgång. Eftersom det privata näringslivet alltid arbetat i en experimentellt organiserad marknadsmiljö kommer affärskompetensen till stora delar att ligga i företagets organisation av det "filter" som får människor med kompetens att placeras på de uppgifter som bäst passar deras förmåga. Frågan är om den moderna informationsteknologins produktutvecklare har fått upp ögonen för att här finns stora affärsmöjligheter.

Experiment ger tyst erfarenhet

De avancerade industriländernas konkurrensförmåga baseras alltmer på företagsspecifik kunskap som bygger på forskning och utvecklingsarbete, experimenterande i marknaden och – inte minst – imitation. Detta tysta på erfarenhet byggda industriella kunnande är svårt att kommunicera. Effektiv kunskapsöverföring inom företagen blir därför en väsentlig del av affärstekniken.

Ett avancerat industriland är i dag nära nog liktydigt med en öppen ekonomi, engagerad i ett omfattande internationellt handelsutbyte och med en dominerande grupp internationella företag. Det är till och med så att kompetensen att bygga, administrera och ständigt anpassa stora, internationella industriföretag till förändrade marknadsbetingelser blivit det kanske viktigaste inslaget i ett avancerat industrilands kunskapsbas.

Kunskapsöverföring inom den internationella organisationen blir en väsentlig del av företagets teknologi. Samtidigt bör frågan ställas vad den nya teknologi som möjliggör effektiv produktion i mindre skala kommer att innebära för företagets framtida organisation och storlek.

Denna uppsats presenterar företagets besluts- och styrproblem i den experimentellt organiserade ekonomin, i vilken kunskapsbaserad informationshantering är en dominerande produktionsaktivitet och där företagen är engagerade i teknologisk konkurrens. Den fråga som ställs är vad kompetensen att bygga, administrera och ständigt förändra företagsorganisationer består av, hur den utvecklas och – inte minst viktigt – hur den kan presenteras.

Internationalisering en organisatorisk kompetensfaktor

Internationalisering är en viktig del av företagets organisatoriska kompetens i

det lilla, avancerade industrilandet. Det är en teknik att vidga marknaderna och klättra över handelshinder. Internationalisering är dessutom **nödändig** för kunskapsbaserad konkurrens, eftersom det industriella kunnandet till stora delar är "internationellt" och endast tillgängligt för dem som har ett internationellt kontaktnät samt kompetens att utnyttja kunskapen. Detta introducerar det internationella företaget som **kunskapsmaskin**. Stora företag som redan dominerar sina marknader i världen (och Sverige har flera sådana företag) måste fortsätta att vara internationellt organiserade för att kunna hålla sig à jour med kunskapsutvecklingen.

Kunskap minimerar affärskriskerna

En speciell administrativ kompetens krävs för att hålla ihop en vittförgrenad och heterogent sammansatt affärsorganisation. Internationalisering är alltså samtidigt en teknik att **minimera affärskrisker**. Värdet hos företagets kunskapskapital är förgängligt, eftersom kompetenta konkurrenter när som helst kan imitera och/eller utveckla överlägsen kunskap. De små, hemmabaserade företagen är mer exponerade för den ökade internationella konkurrensen än de internationella företagen. Allt eftersom ett lands industri blir alltmer avancerad blir därmed dess företag alltmer utsatta för den internationella konkurrensen.

Tekniken att med kunskap minimera och kontrollera risker blir därför ett alltmer betydelsefullt inslag i företagets managementteknologi. En väsentlig del av denna teknik handlar om att fokusera den begränsade uppmärksamhet människor med kompetens har – den viktigaste bristfaktorn i ett företag – till rätt problem och affärsområden.

① Det svenska företagets marknadsmiljö – den experimentellt organiserade ekonomin

Världshandeln – och därmed större delen av industriföretagens marknadsplatser – kännetecknas i ökande grad av **fri teknologisk konkurrens**. Teknologisk konkurrens innebär att företagen konkurrerar med produktutveckling baserad på kunskap snarare än priskonkurrens och kostnadseffektiv tillverkning av standardprodukter.¹⁾ Marknaderna är internationella och utan restriktioner på etableringssidan. Härmed blir kunskaps-



GUNNAR ELIASSON

Docent i nationalekonomi och chef för Industriens Utredningsinstitut (IU). Han har tidigare bl.a. varit forskare på Konjunkturinstitutet och chefsekonom på Sveriges Industriförbund. Har forskat vid flera amerikanska universitet. Har skrivit artiklar och böcker om industriinvesteringarnas besläningsfaktorer, kreditmarknadsproblem och penningpolitik, planering i företag samt om elektronikens och informationsteknologins mikroekonomiska effekter. Har sedan flera år lett ett stort projekt om att bygga en företagsbaserad datormodell av den svenska ekonomin.

uppbyggnad och kunskapsöverföring ett centralt inslag i företagets produktion och därför tunga kostnadsposter.²⁾

Det typiska kännetecknet på den experimentellt organiserade marknadsmiljön är att oväntade konkurrenter med oförutsedda, bättre produktlösningar ständigt kan dyka upp och förstöra det lugn som ett "kunskapsmonopol" tillfälligt givit ett företag. Möjligheten att göra säkra prognoser och nå kunskap om vad som kan inträffa finns inte. Planeringsbarhet råder ej på det sätt som den tidigare managementlitteraturen föreställde sig. I den experimentellt organiserade marknadsmiljön måste även företaget uppträda experimentellt.

Misstag vanliga och naturliga

Företagets ledning måste normalt agera långt innan man hunnit förbereda sitt beslut ordenligt. Om man inte agerar snabbt finns det många andra konkurrenter i världen som agerar snabbt och sannolikheten att någon av dem lyckas är stor.

Det viktigaste inslaget i företagets kompetenskapital är därför att ledningen har:

- ☆ god känsla (intuition) för i vilken riktning företaget skall orientera sina affärer,
- ☆ effektiva instrument att snabbt identifiera misstag, samt
- ☆ beslutskraft när det gäller att korrigera misstag.

Det krävs en helt annan kompetens att pröva och utvärdera samt åtgärda experiment än att planera.

(I förbigående kan förtjäna påpekas att det sista kravet definitionsmässigt gör offentliga, politiskt kontrollerade myndigheter till inkompetenta företagsledande institutioner. Man kan visserligen inte på teoretiska grunder hävda att politiska organ inte kan fatta rätt beslut eller är oförmögna att identifiera misstag. Men det politiska systemet är inte organiserat för effektiv korrigering av misstag och bör därför begränsas till verksamheter där chanstagande och hastiga kursändringar inte behöver äga rum.)

Det sagda innebär att misstag blir en del av den normala yrkesmiljön för högre befattningshavare i företagen. Företagens organisation och kultur (värdesystem) måste utformas så att förekomsten av misstag minimeras men att misstag samtidigt kommer att förekomma som ett naturligt inslag i affärsverksamheten, utan att kompetent ledning måste bytas ut varje gång något gått snett.

Kompetent uppmärksamhet en bristfaktor

Det sagda innebär också att den klassiska planerardoktrinen att genom effektiv informationshantering minimera antalet misstag eller outnyttjade resurser blir en felaktig orientering av uppmärksamheten. Uppmärksamheten måste koncentreras för att hålla företagets affärer på rätt kurs, och att undvika stora, förödande felsatsningar. Koncentrationen av uppmärksamheten på de små skavankerna blir farlig om den görs till huvudmålsättning vid styrning av företag dels därför att företagsledande talang är en bristvara som bör sättas in på väsentliga uppgifter, dels därför att en inriktning för att undvika misstag ger de misstag som inträffar karaktären av misslyckanden. Misstagen är en del av företagets – och för den del ekonomins³⁾ – utvecklings- och upplärningsprocess. Vad som kan tyckas som slöseri på kort sikt, och som enligt planeringsteorin skall elimineras, är en statisk, mindre viktig ineffektivitet. På lång sikt blir – om uttrycket ursäktas – olika former av slöseri en kostnad för uppnående av dynamisk effektivitet.

Vi kan observera hur 70-talet inneburit en allmän förändring i de svenska storföretagens strategi i detta avseende; från diversifiering och ett brett upplagt experimenterande inom nya affärsområden, mot koncentration tillbaka till företagets traditionella och/eller huvudsakliga affärsområden. Diversifiering var ofta ett medvetet sätt att utveckla lovande nya, framtida affärsområden. Ju mer avlägsna från företagets huvudsakliga verksamhetsområden, desto mindre kompetens att utvärdera "experimenten" fanns dock inom företagen och mindre uppmärksamhet och kompetens kunde ägnas åt utvärderingen. 70-talets lönsamhetskras innebar att detta strategiska balansproblem uppmärksammades samt att korrigeringsåtgärder tvingades fram, ibland dramatiska sådana. Huruvida basen för experimentverksamhet under 80-talet blivit för snäv i de svenska storföretagen, eller om man funnit mer effektiva organisatoriska former att förbereda sig för framtiden, återstår att se.

② Vem håller ihop företaget?

För redan stora företag är en internationell bas nödvändig för långsiktig överlevnad dels därför att marknaden för avancerade, specialiserade produkter är internationell, dels därför att en fortlö-

pande uppgradering av kunskapskapitalet kräver ett internationellt kontaktnät.

I den experimentellt organiserade ekonomin blir företagets satsningar på produktutveckling, marknadsföring och intern kunskapsöverföring tunga kostnadsposter.

Denna artikel presenterar företaget som en kunskapsbaserad experimentmaskin, inte som ett planerinsystem baserat på insamlandet av väldefinierad information. Detta företags organisation får karaktären av ett filter av människor, talanger, idéer och projekt som ständigt provas och utvärderas. Organisationen bestämmer hur effektivt delarna passas ihop. Systemet, organisationen, synergierna är ofta viktigare än delarnas enskilda prestanda.

Det totala styrproblemet handlar om de beslut som tas från en hög utsiktspunkt, av VD, av styrelsen, av de domnanta aktieägarna och av kapitalmarknaden. Det handlar om att välja snarare än att kalkylera, och då framför allt att välja människor med kompetens. Det handlar om att med kraft driva igenom och korrigera beslut som ofta fattas på mycket bräckligt underlag. Hur interagerar ledningen med företaget i övrigt? Hur informerad är ledningen om vad som sker i företaget och om företagets kapaciteter? Hur ser företagets informations-, sorterings- och styrsystem ut?

Aktiemarknaden bestämmer hur stort ett företag kan bli

Ett storföretags effektivitet bygger på konsten att få enskilda aktiviteter att samverka (koordineras) på ett effektivare sätt än om koordineringen sker i marknaden. Produktiviteten ligger i hur olika aktiviteter kopplas, inte i varje delaktivitets enskilda produktivitet. Det är därför man så ofta hör ordet "synergi". Om tillräckliga interna synergieffekter inte kan uppnås verkar marknadskrafterna för en produktiv nedbrytning av företaget i mindre beståndsdelar. En av aktiemarknadens viktigaste uppgifter är

¹⁾ Bo Carlssons artikel visar hur denna utveckling mot konkurrens med produktförnyelse och produktkvalitet speglas – eller möjliggörs – av en motsvarande förändring i tillverkningsteknologi. Se även Eliasson, G., *Technological Competition in the Experimentally Organized Economy*, IUI Stockholm 1987, s 13-15 och s 52-53.

²⁾ Se *Kunskap, information och tjänster*, IUI Stockholm 1986, samt Eliasson, G., *The Knowledge Base of an Industrial Economy*, publiceras av IUI denna sommar.

³⁾ Se Eliasson, G., *Technological Competition in the Experimentally Organized Economy*, IUI Research Report no 32, Stockholm 1987.

att begränsa storleken på företagen. Det är intressant att observera den upprörda eller hänfödda debatt som förts i USA under senare år, allteftersom aktiemarknadens effektivitet i detta avseende ökat. "Raiders" och "deal-makers" som styckar upp, kombinerar om och avvecklar företag, och som finansierar sin verksamhet med "junk bonds" har blivit honnörsord eller skällsord allteftersom positioner i den debatten tagits.

Företaget ett filter för människor med kompetens

Ledningen i ett affärsdrivande företag arbetar i direktkontakt med aktiemarknaden. Ju effektivare aktiemarknad, desto intimare tvingas kontakterna bli. Från aktiemarknaden får företaget sina viktigaste resurser; riskvilligt och uthålligt kapital samt kompetens i olika former. Men kompetensen – de dominanta ägarnas insats utöver risktagandet – ställer också krav, och det kompetenskapital som behövs för att hålla ihop, utveckla och förändra ett växande industriföretag har många, ofta oförenliga dimensioner. Därför blir företaget definitionsmässigt nästan en koalition av människor med kompetens och dess organisation ett filter för människor med kompetens.

Filterets eller organisationens effektivitet avgör hur bra företaget lyckas. Effektiva styrsystem och informationssystem måste därför i första hand ha förmågan att hjälpa människor (med talang) att arbeta effektivt i team, och endast i andra hand vara bra på att kalkylera och analysera. Det senare innebär ju ett sätt att ersätta människans förmåga att bedöma och ta beslut med en analytisk metod. Det är bara vid mycket enkla bedömningar och beslut som detta är möjligt.

Personligen har jag den uppfattningen att den moderna informationsteknikens användning inom administrationen fått en alldeles för utpräglad slagsida mot analys av kalkylering, dvs mot mindre väsentliga problem. Det är också därför som VD och högre befattningshavare har svårt att inse den nya teknikens verkliga potential.

Utan helhetssyn klarar företaget inte en kris

Att förstå hela företaget i ett sammanhang från en utgångspunkt är en omöjlig uppgift. Idén om ett simultant, optimalt planeringsbeslut är en orimlighet redan i relativt små företag. Beslut gällande hela företaget växer fram på ett provande (experimentellt) sätt. Företagets organisation avgör hur, dvs hur informerade och hur effektiva besluten blir. Vi talar om hur produktion, målsättning (targeting), ansvar osv interagerar. Det handlar om hur olika typer av beslut (se figur 1) fås att samverka, när så är nödvändigt. Det handlar också om hur olika verksamheter kan koordineras. För att hålla ihop allt detta krävs en **helhetssyn**. Detta är högsta ledningens inklusive de aktiva dominanta ägarnas absoluta huvuduppgift. Deras konst är svår. Den kan inte läras ut. Den växer fram under karriären som en kombination av personlig energi, erfarenhet och talang. I

allmänhet saknas den. De flesta människor orkar inte med denna "utbildning" som är både fysiskt och psykiskt krävande. Om helhetssynen inte kan fås att dominera högst upp i företagets ledning, sönderfaller företagets styrsystem i partikulariteter. Framför allt blir man (systemet) nästan alltid handlingsförlamat om företaget råkar i kris.

③ En principskiss över företagets beslutssystem

Pyramiden i figur 1 visar i princip hur företagets olika delar samverkar. Varje enskild dels effektivitet kan uppgraderas individuellt (rationaliseras, längst ned i pyramiden). Det handlar om väl strukturerade åtgärder, som kan beskrivas. Större delen av den företagsekonomiska litteraturen handlar om hur dessa "rationaliseringsbeslut" fattas. Investeringskalkylering hör hit.

Företagets hierarkier

Mellannivån i den hierarki som pyramiden beskriver handlar om den från planeringslitteraturen klassiska koordineringen av företagets olika verksamhetsgrenar. Det är framför allt här som företaget konkurrerar med marknadens effektivitet som koordinerare. **Divisionalisering** är en klassisk teknik att organisera koordineringen på mellannivån. Budgetprocessens målsättning, genomförande och uppföljningsrutiner åstadkommer sk statisk effektivitet. På lång sikt bestämmer investeringsbudgeten företagets effektivitet som "investmentbolag", se figur 1. På kort sikt handlar det om att uppnå effektivitet i koordineringen av tillverkningens flöden och i hanteringen av likviditeten (företagets "affärsbanksfunktion"). Även den automatisering av tillverkningen med hjälp av modern informationsteknologi som beskrivs i Bo Carlssons artikel hör hit.

Statisk och dynamisk effektivitet

Tekniken att uppnå statisk flödeseffektivitet genom budgetprocessen på koncernnivån har behandlats utförligt i den företagsekonomiska litteraturen. Men vi

talar fortfarande om effektivitetssträvanden i en given affärsmiljö. Det handlar om att effektivt samordna, utan att ifrågasätta givna verksamheter. En analogi är sammansättningen av en viss given bilmodell, tex Volvo 740. Det finns många tekniska lösningar på hur bilens olika komponenter sätts ihop till en bil. Det finns dessutom olika varianter på Volvobilar (GL, GLE, 760 osv) som kan produceras utan att sammansättnings-tekniken väsentligen förändras. Sådan variation kan uppnås utan att det väl definierade mät- eller komponentsystem – det språk – som styr sammansättningen behöver ändras. Man har ett planeringsspråk som alla förstår.

Budgetprocessens interna koordinering av företagets verksamhet sker via flera olika lager av "middle management" som kanaliserar information nedifrån och uppåt i företaget och som kanaliserar "order" uppifrån och ned. Detta handlar i de stora företagen, särskilt de amerikanska storföretagen, om en omfattande byråkrati, som drar stora resurser och som kan vara mer eller mindre effektiv.⁴⁾

Tunna byråkratier är mer genomskinliga

Svårigheter att kontrollera gör att de stora företagens inre byråkrater kan utveckla egna lokala preferenssystem som ofta strider mot företagets intressen. Byråkratin kan förvräda innehållet i informationsflödet uppåt i organisationen, eller göra ordergången nedåt trubbig. Information om hur effektiv man egentligen kan vara kan undanhållas högsta ledningen. Framför allt innebär långa och slingriga informations-, ordergivnings- och kontaktvägar i företaget att beslut och åtgärder tar lång tid.

I betydande utsträckning beror företagets interna informationseffektivitet på hur alla indirekta kontakter mellan högsta och lägsta nivå organiseras. Dynamiken i de mänskliga kontakterna mellan olika hierarkier kallas ofta företagets "kultur". För att förbättra "dåliga kontakter" pågår för närvarande en strävan att tunna ut företagsbyråkratierna. Man ser på denna punkt stora möjligheter att med den moderna, elektronikerbaserade informationsteknologins hjälp göra företagen mer genomskinliga.⁵⁾

④ Det tysta kunnandet

Stora delar av ett företags centrala informationshantering kan inte kodas för analys och väl dokumenterade beslut. Det handlar om kompetens knuten till människor snarare än information uttryckt i kodat språk; nåsa för affärsmöjligheter (intuition), villighet att ta affärsrisker, förmåga att utvärdera experiment och handlingskraft när det gäller att genomdriva beslut eller korrigera företagets kurs. Stora delar av denna informationshantering sker i triangelns topp (se figur 2). Formaliserade rutiner saknas i allmänhet. Man talar ibland löst om strategisk planering.

På denna nivå avgörs hur väl företaget långsiktigt lyckas anpassa sin struktur till förändrade omvärldsbetingelser. Medan man är bra på att "räkna" på lägre nivå-

Figur 1. Grundläggande affärsfunktioner hos ett industriföretag



er, så handlar det här om bedömningar byggda på en känsla ("intuition") för komplicerade sammanhang. Rätt man (kompetens) på rätt plats är visserligen viktigt överallt, men när det gäller bemanningen längst upp i pyramiden blir filtrets effektivitet helt avgörande.

Det är när bilföretaget byter modell som de för långsiktig överlevnad avgörande besluten tas. I det internt uppbyggda informationssystemet finns sällan information som kan användas som underlag för sådana beslut: Det är först när man provat ("gjort ett experiment") som man vet, tex hur marknaden uppskattar den nya modellen. När man bytt modell måste man också ha ett nytt internt informationssystem (språk) för koordinering. Ett nytt språk kräver en förändrad organisation och en ny kombination av kompetens, inte sällan nya människor. Detta gäller såväl bilfabriken som företaget som helhet. Det räcker alltså inte med att byta kläder och make up. Man måste dessutom normalt ändra personlighet, eller när inte detta går, person. Sådana förändringar stöter självfaller på motstånd på mellannivån i figur 1 som representerar den gällande kompetensstrukturen.

⑤ Företaget som expert på riskhantering

Kompetens begränsar risktagandet

Frank Knight (1921) har gått till ekonomernas doktrinhistoria för att ha infört distinktion mellan risk och osäkerhet. Riskerna kan kalkyleras i försäkringstermer. Osäkerhet ligger bortom kalkylerbarhetens gränser. Företagandet kan inte⁶⁾ betraktas som dragningar i ett lotteri med kalkylerbara risker. Men varje individ eller företagare kan ha en subjektiv uppfattning om riskens storlek, på vars grund han – precis som ett försäkringsbolag – kan bedöma den affärsrisk han tar.

Aven försäkringsbolag försäkrar för händelser om vars riskinnehåll ingen erfarenhet finns, där man måste bilda sig en subjektiv uppfattning. Därför gjorde

Knight just osäkerhet till grund för företaget. Någon som hade en bestämd uppfattning (subjektiv) om osäkerheten tog så att säga på sig risken att starta en affärsverksamhet. Han bildade ett företag. **Kompetensen att bedöma risktagandets (osäkerhetens) omfattning** samt villigheten att ta på sig risker blir därmed den kompetens (det kunskapskapital) som avgör företagets konkurrensförmåga mot marknads nedbrytande krafter. Därför har företagarna, industriledarna, i många avseenden blivit experter på att reducera osäkerhet kring affärsbeslut.

Det handlar delvis om att organisera sig i stor finansiell skala som "försäkringsbolag", som kan absorbera förluster inom lokala verksamhetsgrenar. Men det handlar framför allt om genuint marknads-, produkt- och tillverkningskunnande som möjliggör kompetenta bedömningar av affärsriskens storlek. Vad som av oss lekmän uppfattas som genuin osäkerhet, som vi inte vågar oss på, kan av en kunnig person, eller grupp personer, uppfattas som en kalkylerbar risk. Kompetensen avgör skillnaden.

Förfinad kultur dödar entreprenörsandan

Det följer av sig självt att en fungerande ekonomi, vars invånare önskar/kräver en fortlöpande standardökning måste vara rikt utrustad med kompetenta människor som har idéer som man tror på och som är villiga att ta på sig risker. Ekonomier utan entreprenörsanda är, eller blir, fattiga ekonomier.⁷⁾ Varje företag har sin speciella organisation och kultur, som bestämmer den inre entreprenörsandan (se nedan).

Inställningen till risker är mycket olika i olika miljöer. En äventyrlig inställning är ingenling som lärs ut i skolan, inte i den offentliga sektorn, inte i den privata byråkratien. Det är i själva verket så att stora delar av det moderna intellektuella samhället omhuldar tron på att rationellt förutseende som minimerar misstag ger optimala och väl förberedda steg in i framtiden. Den inställningen har fortplantats från den grekiska kulturen

via den medeltida skolastiken, via upplysningstiden rakt in i det "moderna" utbildnings- och vetenskapsamhället.

Den experimentellt organiserade kapitalistiska ekonomins filosofi härrör ur andra, mera utforskade källor och den "konst" som den experimentellt organiserade marknadsekonomi kräver lär man sig nästan enbart genom att arbeta i marknaden. Det verkar i dag som om den dynamik som snabb ekonomisk tillväxt kräver i första hand frodas i miljöer med mindre skolning och mer erfarenhet.

Värdesystemet en kulturfråga

En experimentellt organiserad ekonomi kräver en kommersiellt orienterad kultur, där marknaden med osynlig hand – för att parafrasera Adam Smith (1776) – snarare än inre begränsade av välfärd och rättvisa får styra företagets handlande. En prästerligt samhälle, som orienterar sina invånare mot grubbel om rättvisa och högre mål efter detta liv, kommer att skapa invånare som otrivs i en kommersiellt orienterad miljö, och (tvärtom). Historien och världen uppvisar också en jättelik provkarta på olika kulturlösningar i detta avseende. Men även företagen bygger sina egna värdesystem – kulturer – med syfte att uppnå både samhällighet, kommersiell målinriktning och trivsel, trots hårt arbete. Det är självklart att pengar och ersättning för arbetsinsatsen i rejäla mynt spelar en stor roll i dessa miljöer.

Det är också självklart att kulturella spänningar uppnås i kulturmiljöer, som den svenska, där de anställda i privat industri arbetar efter marknadens kriterier, samtidigt som en minst lika stor del av arbetstagararna arbetar efter helt andra rättesnören i en för extern konkurrens skyddad offentlig produktionsmiljö.⁸⁾

⑥ Organisationen avgör

Organisation är medlet att få rätt kompetens på rätt plats. Kompetens på rätt plats ger bästa färdriktning och minimering av osäkerhet. Organisationens utformning bygger på sk tyst kunskande som växt fram på ett sätt som ingen riktigt vet.⁹⁾ Man provar sig fram, men man

Figur 2. Företagets beslutshierarki



⁴⁾Se Eliasson, G. *Business Economic Planning, Theory, Practice and Comparison*. John Wiley & Sons, London, New York etc. 1976.

⁵⁾Se *Hur styrs storföretag?* IUI Stockholm 1985.

⁶⁾Även om den "moderna" teorin om effektiva marknader vill göra gällande just detta. Se Fama, E.F. 1980. Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Economy*, Vol 88 (April), pp. 288-307, samt *Expansion, avveckling och företagsvärdering i svensk industri*, IUI Stockholm 1988, kapitel 11.

⁷⁾Det är i detta avseende intressant att lära om Wieners jämförelse av entreprenörskulturen i den industriella revolutionens England och den förfinade kulturen i det moderna England. Se Wiener, J.M., 1982. *English Culture and the Decline of the Industrial Spirit*, Cambridge University Press, Cambridge, England.

⁸⁾Se Eliasson, G. *Styrssystem i offentlig produktion i Offentliga sektorn*, Braut Publishing 1987, Stockholm.

⁹⁾Se Pelikan, P. 1987. "Why Private Enterprise? – Toward a Dynamic Analysis of Economic Institutions and Policies, i *The Economics of Institutions and Markets*, IUI Yearbook 1986/87, IUI Stockholm.

märker när organisationen inte längre är ändamålsenlig.

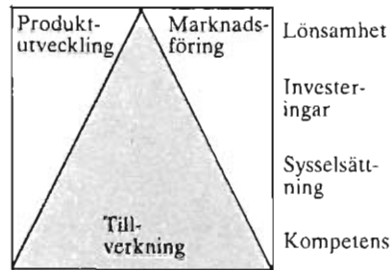
VD är spindeln i nätet

Den verkställande ledningen, särskilt företagets VD, är spindeln i detta komplicerade organisationsnät av öppna och slutna relationer. Ledningens uppgift är att hålla sitt nät under ständig omvävning genom improvisationer, men utan att tappa greppet om helheten. Omvävningen dirigeras från pyramidens topp (figur 1), men när nätet brister eller trasslas ihop förlorar man kontrollen av koordineringen i mellanskiktet, och då tappar produktionen på den nedersta nivån tempo. Balansen mellan att ständigt ha rätt design på väven (dynamisk effektivitet) och snabba produktionsflöden på lägre nivåer (statisk effektivitet) definierar företagsledningens kompetens.

Den människa, eller de människor, som skall administrera denna övergripande verksamhet måste ha många sällsynta egenskaper; han eller hon måste vara reflekterande och förutseende för att kunna styra rätt, vara skarpt analytisk för att kunna genomskåda och upptäcka misstag, vara beslutsför för att kunna få drive i organisationen som helhet, kunna och våga ta initiativ till förändring, men samtidigt vara osentimental och brutal för att kunna korrigera de misstag som ständigt uppstår, samt kunna arbeta i grupp (team) och – inte minst – kunna orka med allt detta.

VDs kompetens ligger i ett brett, balanserat register av sådana positiva egenskaper. Det är ofta en direkt nackdel om en ledningsperson är bättre än sina närmaste medarbetare på deras egna specialområden. Dels är det risk att specialintresset tar överhanden vad gäller hans uppmärksamhet, dels har en över-

Figur 3. Principskiss över företagets utbildningsproblem – kunskapspyramiden



Anm: Läs figuren så här uppifrån och ned. Medan produktutveckling och marknadsföring förklarar nästan hela vinsten, är investeringar och i ökande grad sysselsättning och kompetens låsta i tillverkningen. Konsten är att föra över en ökande andel av kompetensen, sysselsättningen och kapitalet till de vinstgivande verksamheterna.

lägset kompetent person ofta svårt att förstå varför underställda och mindre begåvade inte fattar tillräckligt snabbt. Under sådana betingelser fungerar inte ett team bra. Och en effektiv ledning är nära nog liktydig med ett väl sammansatt team av människor med kompetens. Därmed är VDs, styrelsens och/eller den dominante ägarens kompetensspecifikation och behov av informationsstöd klar. Högsta ledningens uppgift handlar om att komponera företagets team av människor samt att få teamet att fungera synergistiskt effektivt. Det senare handlar inte minst om att designa det filter som internt knuffar och styr människor med kompetens till arbetsuppgifter som bäst passar dem; så att man hela tiden klarar

den förvandling av företagets kompetensstruktur som figur 3 illustrerar.

Att förstöra kapital med gammal kompetens

I den experimentellt organiserade ekonomin kommer varje enskilt företags konkurrensförutsättning att påverkas av alla andra företags förmåga att innovera eller kopiera de bästa konkurrenterna. Denna sk teknologiska konkurrens förstör ständigt värdet av det kompetenskapitel företaget försöker bygga upp. Detta innebär att kompetenssammansättning sällan matchar sysselsättning och maskinkapital särskilt väl. Lönsamheten härrör i betydande utsträckning (se figur 2) ur verksamheter som står för en liten del av företagets totala sysselsättning, maskinpark och kapitalinsats, men för större delen av kompetensen. Den stora konst företags ledning har att leva upp till är att organisera det filter av människor som får kompetensen att förändras och hinna ikapp marknadens förändringar, dvs att få figurens nedre del att matcha den övre delen. Och potentialen är enorm. Vad figuren skall illustrera är att medan större delen av de svenska storföretagens vinster i dag härrör från produktionsutvecklingskunskande och marknadsföring så ligger kompetensstrukturen hårt förankrad i tillverkningen. Detta är visserligen en hård förenkling av verkligheten, men inte desto mindre illustrerar den i princip det faktum att en felaktig kompetenssammansättning – i förhållande till marknadens vinstförutsättningar – dels är den normala situationen i en dynamisk marknads ekonomi, dels har en stark tendens att konservera företagets verksamhet och investeringar i kapitalförstörande riktning.



Nya böcker från IUI

EXPANSION, AVVECKLING OCH FÖRETAGSVÄRDERING I SVENSK INDUSTRI
- en studie av ägarformens och finansmarknadernas betydelse för strukturomvandlingen
av Johan Örtengren, Thomas Lindberg, Lars Jagrén, Gunnar Ellasson,
Per-Olof Bjuggren och Lotta Björklund

Denna skrift studerar ägarnas organisatoriska kompetens bakom strukturomvandlingen, bakom företagssamgåenden, företagsövertaganden och företagsupplösning. En experimentellt organiserad marknadsekonomi vars konkurrensförutsättningar grundas på unikt företagskunnande presenteras. Hur effektiv är aktiemarknaden i en sådan ekonomi som värderingsinstrument och resursomfördelare? Är aktiemarknadens "marodörer" en effektivitetsfaktor eller förmögenhetsomfördelare?

Bland övriga problem som studeras kan nämnas företagets födelse, expansion och avveckling. Vad har ägarna betytt för bulkkemiproducenternas förmåga att bli kunskapsintensiva specialkemiföretag? Har företagsform och ägare spelat någon roll för skogsindustriföretagens lönsamhet? Och hur har företagen värderats av marknadens experter? Vad händer när staten går in som ägare?

Boken innehåller 455 sidor och kostar 380 kr inkl moms.

FINANSIELL INTEGRATION
- en studie av svenska marknadens internationella beroende
av Lars Oxelheim

Lars Oxelheim beskriver i denna omfattande undersökning hur den svenska finansmarknaden styrs av händelserna på världsmarknaden. Han visar hur svenska räntor är kopplade till utländska räntor och med vilken eftersläpning utländska ränteändringar fortpantlar sig till svenska räntor. Undersökningen redovisar också graden av effektivitet i olika segment av den svenska kapitalmarknaden och förekomsten av incitament för internationellt räntearbitrage.

Boken utgör ett viktigt dokument av praktiskt värde för beslutsfattare inom företag, banker och i politiken. Genom att visa på ett nytt sätt att mäta finansiell integration är boken också av stort akademiskt intresse.

Boken innehåller 387 sidor och kostar bunden 380 kr, häftad 250 kr, inkl moms.

Till Industriens Utredningsinstitut
Box 5501, 114 85 STOCKHOLM

Härmed beställas:

- ex Expansion, avveckling och företagsvärdering
 i svensk industri. 380 kr inkl moms.
- ex Finansiell integration
- bunden 380 kr inkl moms.
- häftad 250 kr inkl moms.

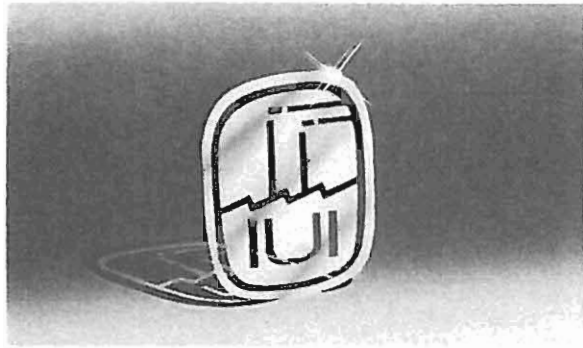
Porto- och hanteringsavgift på 30 kr per beställning tillkommer.

<p>OBS! IUIs mängdrabatt! Vid köp av mer än 5 ex av samma bok erhålls 25% rabatt. På beställningar som överstiger 2 000 kr erhålls 50% rabatt på det överskjutande beloppet.</p>

Namn:

Adress:

Postadress:



Utgivna publikationer

Fullständig förteckning över utgivna skrifter kan erhållas på begäran.

Publikationer på engelska

1987

Technological Competition and Trade in the Experimentally Organized Economy. Gunnar Eliasson. Research Report No. 32. 118 pp.

The European Economic Recovery — A Need for New Policies? Franco Modigliani. 46 pp.

Analyses of Industrial Structure — A Putty-Clay Approach. Finn R. Førsund and Lennart Hjalmarsson. 321 pp.

CONRAD — a Maximum Likelihood Program for Estimation of Non-linear Simultaneous Equations Models. Erik Mellander and Leif Jansson. Research Report No. 30. 93 pp.

Publikationer på svenska

1988

Expansion, avveckling och företagsvärdering i svensk industri. En studie av ägarformens och finansmarknadernas betydelse för strukturomvandlingen. Johan Örtengren m.fl. 455 s.

1987

Den offentliga sektorn — Produktivitet och effektivitet. Richard Murray. Forskningsrapport nr 31. 100 s.

1986

Kunskap, information och tjänster — en studie av svenska industriföretag. Gunnar Eliasson, Bo Carlsson, Enrico Deiacco, Thomas Lindberg, Tomas Pousette. IUI, Liber, SIND. 250 s.

Flexibilitet i företag — en studie av arbetsmarknadskonflikten 1985. Lars Jagrén och Tomas Pousette. IUI, ÖEF. 104 s.