

Bertil Thorngren

Att hämta stordriftsfördelar utifrån

Stordriftsfördelar förknippas ofta med långa serier av inbördes likartade produkter, med stora investeringar, stora produktionsenheter och stora företag.

Att investera i denna de långa seriernas ekonomi innebär dock ofta förlust av handlingsfrihet i marknadslägen, som ställer krav på snabba förändringar. Det gäller att snabbare än konkurrenterna fånga upp ny teknik inom produktion, organisation och marknadsföring. Lika viktigt är att snabbt kunna omdisponera de resurser som inte längre kan ges ett effektivt utnyttjande. Detta ställer stora krav på långsiktig marknadsbedömning, men också på handlingsberedskap. Annars kan företagen, som Gunnar Ehrlemark påpekar i sin artikel, bli ett hinder för sin egen utveckling.

Att pröva nya utvägar, bättre anpassade till ny teknik och marknad kan därför vara nödvändigt. En ofta outnyttjad möjlighet är att gå utanför det egna företagens ram, att utnyttja *yttre stordriftsfördelar*. I sin enklaste form innebär detta att fördela fasta kostnader och förändringsrisker på *andra företag* i stället för på en växande volym av egna produkter. Ytterst gäller det att söka återvinna "läckage" ur det ekonomiska systemet. Företagen producerar ibland nyttigheter utan att kunna använda dem för egen räkning. Företag som agerar "buffert" åt varandra under besvärliga omställningsprocesser är ett exempel. Specialutbildad arbetskraft som "slussas" mellan företag är ett annat.

Jonglera med resurserna

Det besvärliga med sådana fenomen är att de berör ständigt skiftande kombinationer av företag. Formella avtal, samgåenden eller fusioner skjuter därför förbi målet. Det gäller att kunna "jonglera" med resurser i stället för att "bygga in" dem i det egna företaget.

Avsikten är att diskutera när, var, hur och varför ett sådant agerande kan vara ett lönsamt komplement till de traditionella skal-fördelarna.

När . . .

Företag som skall *bygga upp* kapacitet behöver ofta göra detta snabbt. Som framgår av C O Ericsons artikel kan en hög volym redan i början av en produkts livscykel ge möjlighet att "hålla undan" efterföljare. Särskilt när en affärsidé är relativt lätt att imitera kan det också vara viktigt att uppbyggnaden kan ske utan alltför utåt synliga åthävor. Detta innebär ofta stora problem. Personal måste ofta nyrekryteras också utanför den lokala arbetsmarknaden. Nya metoder av produktionsutrustning samt nya marknadskanaler måste väljas och prövas. Dessa investeringar måste genomföras långt innan de första produkterna når marknaden. När detta skett kan det visa sig att efterfrågan blev mindre eller — vilket ofta är lika illa — större än väntat. Att i detta läge dra ner eller snabbt utöka produktionsvolymen är både svårt och dyrt. Handlingsfriheten har gått förlorad.

Varje resurs i företaget måste anskaffas. Den måste också förr eller senare *avskaffas* genom förslitning, förbrukning eller försäljning. Alla kan inte avskaffas lönsamt just när marknadsutvecklingen motiverar detta. Lokaler och specialutrustning kan vara perifert belägna eller oanvändbara för annan verksamhet. Investeringar i personalens utbildning kan inte alltid fullt utnyttjas i det egna företaget.

Tekniska framsteg kan ofta väntas få snabbt genomslag på marknaden. Man vet att de skall komma, men inte exakt när. Många plåt- och glasförpackningar liksom många gjuteriprodukter står exempelvis inför hotet att bli ersatta av plastprodukter. Detta hindrar inte att det samtidigt ställs krav på en utbyggnad av den "gamla" produktionen under en obestämd mellanperiod.

När företaget befinner sig i faser där "förändringsrisken" är stor, kan det finnas anledning att överlåta en stor del av investeringen i — eller om man så vill lagerhållningen av — personal, utrustning och delkomponenter till andra företag. Denna lagerhållning innebär att de resurser som för tillfället inte används i ett företag, utnyttjas produktivt i andra, till dess de åter behövs. Specialistföretag eller företag som ligger i annan fas i utvecklingskedjan kan vara bättre rustade att möta förändringsrisken. Detta kan utnyttjas för att genom en väl avvägd placering i tid och rum använda just de resurser andra för tillfället inte behöver, att "slussa" sig genom utvecklingen.

Var . . .

Alla resurser kan inte flyttas. De flesta tar tid att flytta. I vissa fall spelar detta mindre roll. Även perifert belägna lokaler kan exempelvis redan i förväg planeras för att utnyttjas av flera företag i takt med dessas förändrade ytbehov. Vissa typer av kvalificerad personal eller specialiserade tjänster, som behövs under en begränsad tid, exempelvis systempersonal inför en dataomläggning eller transportkapacitet, kan systematiskt flyttas från företag till företag även på mindre orter.

I andra fall kan behov sammanfalla i tiden eller uppträda överraskande. Då är i förväg planerade "lösa förbindelser" mellan några få företag inte längre genomförbara. Man behöver tillgång till ett större sortiment av fria resurser för att möta sådana situationer. Ett sådant större urval finns endast i de stora tätregionerna, som har en snabbt och väl fungerande kommunikationsapparat.

Lokaliseringens nyckelroll

Valet av lokalisering spelar därför ofta en nyckelroll för företag stadda i snabb omvandling. Teknik och marknad bestämmer gränserna för valet av egen inriktning och volym. Lokaliseringen är ofta det enda ett företag självständigt kan ändra.

Att ha verksamheten lokaliserad till någon av de stora tätregionerna innebär att betala för yttre stordriftsfördelar, vare sig de utnyttjas eller ej. Lönenivåer och markpriser påverkas uppåt av att andra valt att utnyttja existerande möjligheter. Omsättningen på arbets-

kraft, lokaler och andra resurser stiger. För de verksamheter som för framtiden kan påräkna stabil inriktning och volym kan det därför finnas skäl att överväga en utflyttning till andra regioner. Därmed undviker de att betala för handlingsfrihet och handlingsberedskap de inte avser att utnyttja.

För andra verksamheter, som söker att driva en förändringsrik produktion på en mindre ort, kan en flyttning till någon av de större tätregionerna *eller* en övergång till annan och mer stabil produktion visa sig nödvändig.

Detta kan förefalla abstrakt och verklighetsfrämmande. De ekonomiska och sociala svårigheter som mött företag, som behöver anställa eller friställa personal eller byta produktionsinriktning i lägen där man saknat nära tillgång till kompletterande verksamheter, talar ett annat språk.

Hur . . .

I många fall innebär yttre stordriftsfördelar att en tillfälligt bildad grupp av företag tillsammans vinner de stordriftsfördelar de var och en för sig inte kan uppnå. Enklast kan de beskrivas som ett stort "Gnosjö" med ständigt skiftande sammansättning.

Även efter svenska förhållanden stora enheter kan efterhand få svårt att klara nödvändiga omställningar enbart genom interna om-dispositioner. Hur skall de då bäst kunna tillvarata möjligheterna att vinna handlingsfrihet genom yttre stordriftsfördelar?

En näraliggande möjlighet är att flytta hela den nuvarande verksamheten till någon stor tätregion, med snabb tillgång till kompletterande verksamhet. Detta ger möjlighet att hålla ihop de olika funktionerna under ett tak. Särskilt för mindre företag kan detta vara ett nödvändigt krav. Därmed drabbas dock också de delar av verksamheten som utmärks av hög volym och stabilitet av en högre löne- och kostnadsnivå, vars fördelar inte kan utnyttjas.

För större företag kan det då vara ett bättre alternativ att flytta enbart de förändringsrika delarna av företaget till tätregionen. Övriga delar kan förläggas mer fritt i lägen inom eller utom landet. Att avveckla vissa av de senare (eller de förra) funktionerna och köpa motsvarande prestationer utifrån är en tänkbar vidareutveckling av detta

”uppdelningsalternativ”. De egna produktlinjerna kan också kompletteras med produkter tillverkade av andra.

L M Ericsson, SKF och Electrolux är några exempel på svenska storföretag som kommit att bli uppdelade på detta sätt. Den centrala ledningen, försäljningen och produktutvecklingen samt viss produktion har lagts i stora tätregioner som Stockholm och Göteborg, medan den mer stabila produktionen placerats i städer som Östersund och Visby eller utanför Sverige. Även företag som har sin ledning i omedelbar anknytning till produktionen, exempelvis Facit i Atvidaberg, har en stor och växande del av sysselsättningen inom produktutveckling och försäljning inom Stor-Stockholmsområdet.

Varför . . .

Det finns uppenbara fördelar att vinna genom att lokalisera förändringsrik och kontaktkrävande verksamhet till större tätregioner.

Lokaler, produktionsutrustning, utbildad arbetskraft och kommunikationsnät är ofta svåra att flytta. Om de, när den ursprungliga användaren tvingas lägga om eller lägga ner driften, snabbt kan ges alternativ användning, står både företagsekonomiska och samhällsekonomiska vinster att göra. Beräkningar visar exempelvis att det är möjligt att uppnå en minskning av antalet slumpberoende vakanser och arbetslösa med 50 % om 4 företag flyttar ihop eller med 90 % om 100 företag flyttar ihop. Snabb uppbyggnad av ny produktion ger också ökad internationell konkurrenskraft.

De senaste årens miljövårdsdebatt har påvisat att företag kan avge negativa effekter till sin omgivning, effekter i form av rök, buller och vattenföroreningar som de *inte betalar* för. Mindre uppmärksammade är exemplen på motsatsen, nämligen att företagen avger positiva effekter, som de *inte betalas* för. I båda fallen är det en fråga om ofullkomligheter i prissystemets förmåga att fördela resurser, s. k. *externa effekter*. Att effektivt tillvarata positivt ”läckage” från företagets verksamhet är lika viktigt som att motverka negativa följdverkningar.

Kommunikation skapar koncentration

Resursöverföring kräver informationsöverföring. Det ligger nära till

hands att vänta sig att förbättrade hjälpmedel för fjärröverföring av information i form av telex, bildtelefoner och dataterminaler skulle ge större möjlighet att sprida företagens administration till valfria platser i rummet. Vissa författare har t. o. m. frammanat bilden av en lokalisering av arbetsplatserna till hemmiljö, där personalen sköter verksamheten via bildtelefoner och dataterminaler. Citykontoren skulle därmed bli överflödiga.

Paradoxalt nog finns det dock större anledning att räkna med motsatsen. Kommunikationsteknikens utveckling kan i stället underlätta och påskynda en rumslig koncentration av företagets ledning.

Många företag har i dag en hierarkisk uppbyggnad, där de olika organisationsmedlemmarna ingår i ett komplext nätverk av över-, under- och sidoordnade relationer. Kombinationen av arbetsledande, samordnande och utåtriktade uppgifter kräver ofta en rumslig närbelägenhet mellan alla företagets administrativa och fysiskt producerande funktioner. Man väljer därför ofta att söka "hålla ihop" företaget på en plats.

Teletekniken ger främst möjlighet att styra välprogrammerad verksamhet på långa avstånd. Många typer av produktion och inte minst dataanläggningar uppfyller dessa villkor. Utflyttningen av televerkets nummerbyrå för Stockholmsområdet till Gävle är ett exempel som säkert får efterföljare. Verksamheter av detta slag sysselsätter dock relativt få personer.

Andra typer av verksamhet som forskning, utvecklingsarbete, provtillverkning eller komplex, snabbt föränderlig produktion och marknadsföring kräver samråd mellan kvalificerade befattningshavare. Dessa kontakter mellan skilda företag ställer andra krav. De sker mellan ofta snabbt skiftande kombinationer av kontrahenter och har starkare inslag av spaning, bevakning och "förhandling". Horisontella kontakter med funktionella specialister inom och utom företaget blir allt vanligare. Uteblivet eller misslyckat informationsutbyte kan få allvarliga konsekvenser. För denna mer komplexa informationsöverföring kan teletekniska hjälpmedel komplettera snarare än ersätta den direkta personkontakten.

Ökade inslag av telehjälpmedel kan därför väntas påskynda den frikoppling av besluts- och driftsfunktioner som sammanhänger med ökad automatisering och ändrade organisatoriska krav och därmed

paradoxalt nog påskynda koncentration av många beslutsfunktioner.

Koncentration skapar kommunikation

Denna process kan bli självgenererande. På de platser där man *samtidigt* kan utnyttja alla kommunikationsmöjligheter samlas typer av verksamhet som tar en allt större del av den totala sysselsättningen. Samspelet mellan dessa ger underlag för nya möjligheter till kombination och ny kommunikation. Bevakandet av nya inslag i annars rutinartade förlopp är en grundläggande förutsättning för ett innovationsklimat av det slag Dag Romell och Leif Lindh efterlyst.

Slutsatser¹

Yttre stordriftsfördelar kan bli ett nödvändigt komplement till de inre stordriftsfördelar som kan vinnas genom en volymtillväxt inom enskilda företag. Grupper av stora enheter och nya typer av ofta små specialistföretag kan genom snabba utbyten av resurser få möjlighet att kombinera fördelarna av specialisering och motståndskraft mot förändring. En förläggning av hela eller delar av verksamheten till någon av de större tätregionerna kan ge företagen möjlighet att tillsammans öka möjligheten att:

möta kortsiktiga fluktuationer i efterfrågan genom snabb tillgång till dellerantörer, central lagerhållning och förbättrad marknadskontakt,

utveckla och marknadsföra nya produkter med tillgång till specialiserade resurser för forskning och marknadsföring av en komplexitet som få företag själva kan upprätthålla,

genomföra genomgripande strukturomvandlingar genom ekonomiskt och socialt mindre krävande avvecklingar av gamla, samt smidigt skapande av nya resurskombinationer.

1. Här berörda problem har mer ingående behandlats i F. Kristensson, *Människor, företag och regioner*. Stockholm 1967, samt B. Thorngren, *Regional external economies*. EFI 1967. Fortsatt forskning pågår inom EFI.

Många konkurrentföretag i Europa och USA har redan tillgång till såväl inre som yttre stordriftsfördelar. Många svenska företag har av historiska skäl lokaliserats till mindre centrala lägen. Då marknadsunderlaget för den ursprungliga verksamheten viker, finns det anledning att ompröva inte bara produktionens sammansättning och volym, utan också dess lokalisering. Också lokaliseringen måste fortlöpande omprövas om inte både företag och samhälle skall ställas inför svåra och dyrbara låsningar av handlingsfriheten.