

# Hyra konjunkturorakel eller forska själv?

**D**ET ANSES NUMERA SJÄLVKLART att ett industriföretag bör bedriva eller åtminstone delta i teknisk forskning — om det har resurser till detta. Erfarenheten har visat att de företag som legat i täten på forskningsområdet också varit de, som under de senaste decennierna expanderat mest. Vetenskapen har inte bara tagits i bruk för att förbättra produkterna och de tekniska processer varmed de framställs; även arbetets organisation har studerats.

Ett industriföretag är med många band knutet till det samhälle varav det är en del. Ändamålet med att sätta i gång denna väldiga industriella apparat är ju ytterst att förse samhället-konsumenterna med varor och tjänster. För att kunna göra detta tar företaget i sin tur i anspråk en mångfald andra varor och tjänster. Vore det inte tänkbart att ett industriföretag om det är tillräckligt stort skulle kunna ha nytta av att bedriva även ekonomisk forskning? Resultaten kunde bli betydelsefulla för verksamhetens både mål och medel.

Med undantag för marknadsundersökningarna (som dock sällan gått utanför de mera begränsade försäljningsfrågorna) har, såvitt bekant, hittills knappast några svenska industriföretag i egen regi gjort djupare undersökningar av de yttre ekonomiska faktorer varav de är beroende. Ofta har man även vid viktiga avgöranden nöjt sig med en mycket ytlig bedömning av dessa ekonomiska krafter: tillgången på arbetskraft, efterfrågans beskaffenhet etc. Samtidigt har de teknis-

Många amerikanska företag — inte endast de största — har välutrustade avdelningar för ekonomisk forskning. Pol. mag. Torsten Carlsson, tidigare i Industriens Utredningsinstitut, numera i Cementa, redogör här för intryck från en studieresa i USA. Han fann där att industrin i stor utsträckning mycket aktivt engagerade sig i näringspolitiska frågor och att man själv gjorde utredningar för att bättre kunna lokalisera sig i de ekonomiska sammanhangen.

ka problemen, även detaljer, blivit utredda med stor apparat.

I USA har under de senaste sju à åtta åren många industriföretag anställt högt kvalificerade ekonomer och inrättat välrustade avdelningar för ekonomisk forskning. Det gäller främst de stora företagen med välkända namn men även medelstora. Under de senaste decennierna har en rad händelser inträffat, som gjort det nödvändigt för företagsledarna att sätta sig in i problem även på det samhällsekonomiska och samhällspolitiska planet. Utvecklingen är för övrigt inte unik för USA; det har varit i stort sett på samma sätt i Europa.

Den första betydande impulsen kom i samband med lågkonjunkturen i början på 1930-talet. Depressionens ovanliga styrka och långvarighet tvingade industrimännen att i högre grad än tidigare uppmärksamma konjunkturproblemet. Man började intressera sig för möjligheterna att förutse konjunkturväxlingarna liksom för metoder att skydda sig mot dem. En del företag skaffade sig eget folk för att syssla med sådana ting. Andra abonnerade på något »konjunkturorakels» tjänster. Det uppstod under denna tid en riklig vegetation av byråer, som producerade »business forecasts» — ofta på mycket lösa grunder och med svag teoretisk underbyggnad. Många sådana företag finns alltså kvar. Så småningom har emellertid även gedignare arbete på området presterats. Det fruktbaraste greppet

på uppgiften har de företag fått, som inte krävt av sina nyengagerade ekonomer att de som första arbetsupp- gift skulle förutsäga konjunkturutvecklingen ett år framåt utan som låtit dem börja med att undersöka företagets konjunkturkänslighet, att kartlägga den mekanism genom vilken det påverkas av konjunktursvängningar.

Nästa impuls kom under andra världskriget. Under krigshushållningen utvecklades »försörjningstänkandet». I synnerhet de stora företagen vände sig vid att betrakta sig som direkt ansvariga för en del av landets försörjning av en viss vara. Det hade de naturligtvis varit i lika hög grad förut, skillnaden var bara att ransoneringar och regleringar tvingade fram statistik och data, som inte fanns tidigare. De enskilda företagen fick härigenom bättre möjligheter att lokalisera sig själva i större ekonomiska sammanhang.

Vid krigets slut dök 30-talets problem upp på nytt. En depression fruktades i samband med omställningen från krig till fred. Men den allmänna inställningen hos stat och näringsliv var ju att man i motsats till vad som hände 1929 inte skulle låta sig överraskas av plötsliga efterfrågebortfall utan genom olika åtgärder söka stabilisera sysselsättningen. Liksom i Sverige fick offentliga organ i uppdrag att studera problemet, och i detta arbete blev representanter för industrin i hög grad indragna. Intressanta är de undersökningar som den av ett antal industriföretag uppsatta Committee of Economic Development (CED) gjorde om vilken nationalinkomst som borde kunna nås åren närmast efter kriget, om samhällets ekonomiska resurser fullt togs i anspråk. CED rekommenderade även åt industrin en rad konkreta åtgärder för att nå det skisserade målet. Detta kan sägas vara en industrins egen centralplanering i syfte att undvika för mycket statlig sådan. Många omdömesgilla bedömare i USA anser att CED:s åtgärd verksamt bidrog till den smärtfria övergång till fredsekonomi som sedan ägde rum.

Även i fortsättningen har anledningar till engagemang i samhällsekonomiska spörsmål för amerikanska industriledare inte saknats. Man behöver bara peka på sådana företeelser som den ekonomiska hjälpen till Europa, Atlantpakten och andra rustningsprogram. Vidare har antitrustpolitiken varit mycket aktiv; även detta har dragit in allmänekonomiska frågor i företagsledarnas vardagsliv. Man kan iaktta hur parternas argumentering i dessa mål, som för något årtionde sedan huvudsakligen fördes på det juridisk-formella planet, på senare tid allt mer dragits över till det ekonomisk-politiska. Argumenteringen äger rum inte bara inför domstolarna utan riktas genom böcker och press lika mycket mot allmänheten. Det är i dag omöjligt att vara ledare för ett amerikanskt storföretag utan att behärska de strategiska frågeställningarna inom antitrustpolitiken.

Tekniken har ju inom flertalet branscher gått mot allt större och mer kapitalkrävande anläggningar.

Detta har skärpt kraven på undersökningarna av råvaru- och avsättningsmarknaderna, såväl innan man börjar bygga nya anläggningar, som sedan de kommit i drift. De stora investeringarna gör också att man allt mer får beakta den ekonomiska utvecklingens långtidsperspektiv.

Ytterligare en aspekt av den tekniska utvecklingen är den s.k. ekonomiska omvandlingsprocessen — tillkomsten av nya varor och nya tillverknings- och distributionsmetoder jämsides med avvecklingen av gamla. Undersökningar i Sverige visar att företagens förmåga berott på om de »hållit på rätt häst». <sup>1</sup> Förmodligen är detta ännu mera sant beträffande USA. Denna ständigt pågående omdaning fordrar naturligtvis att möjligheter till kombination och substitution inom tillverknings- och på marknaderna ständigt uppmärksammas och att företaget inte bara anpassar sig passivt utan också ingriper aktivt. Det är ju på detta sätt (snarare än genom priskrig) som den utvecklingsbefrämjande konkurrensen bedrivs. Teknisk forskning är här en förutsättning för att vara aktiv. Många företag har sporrats till ekonomisk forskning av de resultat och de problem som deras tekniska forskning fött.

Vissa typer av företag, t.ex. producenter av varaktiga konsumtionsvaror (kylskåp, bilar) har de senaste tio, femton åren fått en särskild anledning att anlägga vidare vyer på den egna verksamheten. Tidigare, när dessa företag såsom pionjärer lanserade nya varor, var den dominerande uppgiften att vinna nya konsumentgrupper. När ännu endast en liten del av befolkningen köpte varan, var försäljningstekniska frågor — prisättning, avbetalningsvillkor, formgivning, säljarstabens organisation — de strategiska variablerna. Sambanden mellan företagets affärer och de samhällsekonomiska förändringarna var svåra att upptäcka. Men när 90 procent av hushållen lagt sig till med t.ex. kylskåp, blir sådana samband mera märkbara. Det blir då anledning att följa utvecklingen av hushållsbildningen, bostadsbyggandet, konsumenternas köpkraft m. m. för att få ledtrådar vid bedömandet av möjligheterna att sälja.

Marknadsundersökningar har som bekant bedrivits i snart trettio år. Det som är nytt för de senaste fem à tio åren är dels att forskningsuppgifterna kommit att omfatta verksamheten som helhet — inte bara försäljningen — dels att de fördjupats till att om möjligt klarlägga sambanden mellan företagets ekonomi och samhällets. Vidare har de långsiktiga utvecklingsfrågorna fått en mer framskjuten plats än tidigare.

Naturligtvis är det bara någorlunda stora företag som har resurser att lägga upp så omfattande forskningsprogram — och som har problem av sådan spännvidd att det är nödvändigt.

En av de mest påtagliga förändringar som stordrif-

(Forts. på sid. 42)

<sup>1</sup> E. Dahmén, Svensk industriell företagerverksamhet. Industriens Utredningsinstitut, Sthlm 1950.

ten och den avancerade produktionstekniken fört med sig är den kraftigare tillväxten av antalet stabsfunktionärer, tjänstemän som inte direkt deltar i det exekutiva arbetet utan sysslar med att förbereda eller kontrollera det. Organisationen har blivit så komplicerad och tekniken så specialiserad och snabbt föränderlig, att de verkställande funktionärerna inte längre ensamma kan skaffa sig den överblick som behövs. Det fordras särskilt folk för tekniskt utvecklingsarbete, driftplanering, arbetsstudier, juridisk rådgivning, personalfrågor m. m. När ekonomisk forskning tas upp på programmet, kommer ytterligare en stabsavdelning till.

Vi skall se hur ett antal amerikanska företag har fogats in denna stabsfunktion i organisationen och börjar då med *The Pacific Gas and Electricity Corporation*. Bolaget försörjer så gott som hela norra Kalifornien med gas och elektricitet — ett område med ca 4 milj. invånare och mycket industri.

Vid projektering eller utvidgning av industriföretag är ju kraftförsörjningen bland det första som undersöks. För ca femton år sedan beslöt ledningen inom P. G. & E. att avdela en man enbart för uppgiften att hålla kontakt med tillkommande industrikunder och att systematisera alla upplysningar rörande den framtida förbrukningen som på det viset kunde erhållas. Dessa informationer visade sig så värdefulla, att man började skaffa prognosmaterial även för andra förbrukargrupper än nya industrier, således redan befintliga industrier, kommunikationsföretag, hushåll, jordbruk m. fl.

På dessa områden var det inte möjligt att göra prognoser genom att summera beställda kraftbelopp, utan det blev nödvändigt med djupare undersökningar av faktorer som bestämmer efterfrågan på lång sikt.

En central faktor, som direkt eller indirekt påverkar förbrukningen är befolkningsutvecklingen. Man är inte bara intresserad av hur Kaliforniens totala folkmängd förändras utan också av de olika städernas och regionernas utveckling. På detta underlag kan man sedan bygga vidare. Det starkaste direkta sambandet med befolkningsutvecklingen har givetvis hushållens förbrukning, men också kommunikationernas, jordbrukets och vissa industrigrenars konsumtion påverkas. Beträffande de industriella förbrukarna litar man huvudsakligen till direkta kontakter, ehuru detta givetvis medför att man bygger in kundernas fel i framtidsbedömningen i sin egen.

En annan del av utredningsarbetet avser sådana frågor som gas- och elförbrukarnas priskänslighet och möjligheterna att byta ut dessa båda energialstrare mot t.ex. olja eller tvärt om. Genom dessa och andra arbetsuppgifter fick mannen med specialuppdraget en avdelning på omkring tio personer under sig. Den sorterar under försäljningschefen och redovisar för det

arbete som avser att ge prognosunderlag genom halvårs- och årsrapporter. Avdelningen har endast karaktär av forskningsorgan; försäljning, drift, investeringar etc. planeras av en fristående kommitté bestående av de fyra »vicepresidenterna» för försäljning, taxepolitik, drift och teknisk utveckling jämte några av deras närmaste män. Chefen för forskningsorganet är permanent medlem av kommittén och är även dess sekreterare under perioder då hans chef fungerar som ordförande. Kommittén har ingen egen beslutanderätt utan fungerar som ett berednings- och samordningsorgan. Ledningen inom P. G. & E. ansåg att man inte i tid hade kunnat förutse den oerhört stora förbrukningsökningen för gas och elektricitet under 1940-talet, liksom företagets eget kapitalbehov för investeringar, om man inte fått en tankeställare genom den långsiktiga utredande verksamheten.

*United States Steel Company* hör till jättarna inom den amerikanska industrin. Även dess forskningsorgan, »Commercial Research Division», har efter våra förhållanden enorma mått och är med ca 60 anställda den största av de nio stabsavdelningarna som sorterar under försäljningschefen. De andra avdelningarna sysslar med administration, kontroll, reklam etc.

Liksom vid P. G. & E. är forskningsorganet vid U.S. Steel helt och hållet konsultativt.

De prognoser, på vilka företaget baserade sina planer för utbyggnad eller omläggning av produktionen, utformades vanligtvis av en inom organet verksam sektion för allmän ekonomi. Med den förkärlek för specialisering som amerikanerna hyser var den naturligtvis i sin tur indelad i expertområden. Några sysslade uteslutande med trendstudier, några med nationalinkomst och konjunkturfrågor och en del med att följa den ekonomiska politiken.

Prognoserna för stålbehovet byggde man upp på två vägar. Dels startade man från detaljerade marknadsundersökningar för de enskilda produkterna, varefter olika delområdets beräknade behov summerades. Dels gjordes en beräkning under antagande av enkla förhållanden mellan total stålkonsumtion å ena sidan och nationalprodukt och bruttoinvesteringar å den andra. Ekonomerna på U.S. Steel ville inte ge principiellt företräde åt någondera metoden. Framtidsbedömning är ju ändå alltid en omdömesfråga, hur mycket siffror och fin matematik man än har bakom sig, och detta omdöme sätts ju särskilt på prov om två beräkningsmetoder pekar i olika riktning. Nedgången av förbrukningen hade man under omställningen från krigsekonomi 1944—46 någorlunda kunnat förutse genom summeringsmetoden. När det gällde prognoser på längre sikt under tiden därefter, visade summeringsmetoden lägre värden än nationalproduktmetoden. Som kompromiss lades kurvan någonstans mittemellan. Utvecklingen visade emellertid att detta var för pessimistiskt räknat och att förbrukningen t.o.m. kom att något överstiga det högre alternativet. Orsaken vet vi

numera var den stora uppdämda efterfrågan på i synnerhet bilar och andra varaktiga konsumtionsvaror samt den höga och jämna sysselsättningen. Den senare faktorn rubbade för övrigt många ekonomiska samband som man vant sig att betrakta som mer eller mindre stabila. Koreakriget med efterföljande rustningskonjunktur, vilken för stålindustrin betydde ett plötsligt behov att öka kapaciteten med 20 milj. ton kunde givetvis inte förutses genom några prognosmetoder.

Det kan kanske tyckas att detta är ett skralt facit för prognosmakeriet och att det i en föränderlig värld knappast är någon mening att ha dyra organ för framtidsbedömningar. Man får emellertid inte tro att ett ekonomiskt utredningsorgans enda eller ens huvudsakliga uppgift är att exakt förutsäga ekonomiska utvecklingsförlopp. Uppgiften att kartlägga de sammanhang som bestämmer efterfrågan i princip är viktigare. Det gäller inte bara den klassiska frågan om sammanhanget mellan priser och avsättning utan även t.ex. tekniska substitutionsfrågor, produkternas fördelning på olika kategorier av förbrukare och de sekundära krafter som påverkar den, hur olika köpargrupper drabbas av förändringar i inkomstströmmarna i samhället etc.<sup>1</sup> Om en sådan kartläggning finns utarbetad inte bara abstrakt, i princip, utan även gett upphov till löpande insamling av statistik och andra data har företagsledningen möjlighet att mycket snabbt vinna överblick i ett förändrat läge med stora förskjutningar av de förutsättningar man tidigare arbetat efter.

*Standard Oil of New Jersey* har ett »Economics Department» på 120 personer, varav den grupp som har att göra med allmän ekonomi och konjunkturer har lika mycket personal som det svenska konjunkturinstitutet. Av staben sysslar vidare 80 personer med att samlä oljedata från hela världen och 20 med att sammanföra detta vetande med det egna företagets tekniska och ekonomiska data till ett planeringsunderlag. En administrativ olägenhet med dessa stora staber är svårigheten att ordna kontakterna med alla dessa experter inbördes och med de funktionärer i linjen som de skall hjälpa. Dessa svårigheter kan bl.a. visa sig på det sättet att direktionens och utredningsorganets arbete råkar i otakt. För att en utredning skall kunna ligga färdig just när den behövs, måste forskarna ha haft tillfälle att börja arbeta på den en tid innan ärendet blev aktuellt för direktörerna. Vad som kommer att vara på tapeten om veckor eller månader är det ofta inte möjligt att utröna annat än genom informella kontakter med de ledande. Sådana är svåra att ordna när det gäller jättestaber.

Säkerligen är det sådana erfarenheter som gjort att många företag upprättat decentraliserade stabsgrupper

<sup>1</sup> Flera amerikanska industrier har låtit framstående universitetskonomer göra undersökningar om den ekonomiska strukturer i vilken företaget verkar; t.ex. Yntemas, Mosaks och Lewis' undersökningar om stålmarknaden samt Roos' och Szeliskis analyser av bilmarknaden.

knutna till de olika exekutiva överhuvudena. På detta sätt arbetade utredningsmaskineriet hos *Ford*. Ansvaret för den ekonomiska forskningen och planeringen vilade på finansdirektören, som f.ö. var f.d. ekonomi-professorn Theodore Yntema. Under honom sorterade dels en liten grupp av tre ekonomer som sysslade med allmän ekonomi och ekonomisk politik, dels ett antal analytiker av finansiella frågor m. m. Försäljning, produktion, inköp och personalfrågor hade sina egna utredare knutna till respektive avdelning.

Den personal som sysslade med marknadsundersökning var påfallande liten för ett så stort företag, vilket förklarades av att det mesta materialet samlades av en fristående konsultativ byrå. Fords eget folk vakade över uppläggnings- och tolkade resultaten. Den information man skaffade om marknaden var synnerligen detaljerad och bestod inte bara av kvantitativa uppgifter utan också av registrering av konsumenternas reaktioner.

Inköpsavdelningen undersökte regelbundet de marknader för råvaror och halvfabrikat som en bilfabrikant har intresse av. Förutom att registrera rena pris- och kvantitetsuppgifter sökte man också analysera kraftspelet bakom prisbildningen. Inga större leveranskontrakt tecknades utan att inköpsavdelningens utredningsgrupp konsulterades.

En bil består ju av ett otal delar, varav somliga köps utifrån och andra tillverkas i egen regi. Bl.a. var det inköpsavdelningens uppgift att bedöma hur stor del av halvfabrikaten, som borde tillverkas inom företaget och hur stor del som borde förläggas till underleverantörer. För en stor kategori av dylika artiklar hade man bestämt sig för att inte vara helt självförsörjande. Detta emedan det ansågs att en fullt effektiv kostnadskontroll aldrig kunde nås genom efterkalkyler. Den mest effektiva kontrollen bestod i att fristående underleverantörer kunde erbjuda lägre pris än de egna avdelningarna.

Gruppen för allmän ekonomi lämnade med jämna mellanrum ekonomiska översikter till ledningen. Där analyserades både allmänna ekonomiska frågor och faktorer som är av särskild betydelse för bilindustrin. Framför allt uppmärksammades inkomstbildningen i landet, särskilt utvecklingen av olika konsumentgruppers köpkraft, såsom en av de viktigaste faktorerna för efterfrågan på bilar. Dessa översikter utgjorde ramen för ettårsplaneringen som utformades på »the vice-president level».

Vid alla de hittills behandlade företagen är ekonomiska stabsavdelningarna renodlade forskningsorgan. Det finns emellertid företag, som låter dem mera aktivt delta i direktionens arbete. Ett exempel är ett större oljebolag, vars »Economic Research Department» varje halvår konstituerar sig som ett slags »nationalbudgetdelegation» för att arbeta ut ett förslag till försäljnings- och produktionsplan.

Detta budgetarbete inleds med att man ställer samman en totalvy av det allmänna ekonomiska läget, var-

vid tyngdpunkten givetvis läggs vid faktorer som är av den största betydelsen för oljebranschen. Någon egen primärforskning på området gör man inte (till skillnad från kollegan Standard Oil of New Jersey). Underlaget fås till en del ur gängse statistik och rapporter, men för att få en klarare bild av det ekonomiska läget skickar man också folk till Washington för att diskutera med dem som för regeringen beräknar nationalinkomsten eller har med den ekonomiska politiken att göra etc. Liknande kontakter upprätthålls på det lokala planet med industri- och bankfolk.

Denna inledande procedur tar vanligen några veckor och resulterar i att man spikar fast vissa grundteser för arbetet. T.ex. 1) fred men upprustning, 2) fortsatt hjälp till Europa, 3) en viss ökning av nationalprodukten, 4) en viss fördelning av den sistnämnda mellan investeringar och konsumtion, 5) en viss sysselsättningsgrad inom industrin etc. Därefter görs en översikt av den totala oljemarknaden i de fem stater där bolaget driver sin rörelse. Återigen stöter vi på en marknadsstatistik, med långt driven specifikation, produktvis och regionalt. Produkt för produkt uppskattas förbrukningen under kommande period, varvid varje produkt fordrar sin speciella prognosmetod. Privatbilarnas bensinförbrukning har sålunda visat sig till en viss »bottensats» vara ganska väl korrelerad med antalet bilar i drift, medan återstoden visar bättre samvariation med summan av privatpersoners disponibla inkomster. Lastbilarnas förbrukning har visat ett visst samband med serier för den allmänna ekonomiska aktiviteten. Järnvägarnas förbrukning tycks reagera långsammare för ändrade allmänna indikatorer på konjunkturerna men har varje år ett tillväxtmoment på grund av övergången till dieseldrift. Industriernas förbrukning uppskattas genom en kombination av direkta frågor till storförbrukare och bedömning av industrins sysselsättningsgrad. Då företaget inte är självförsörjande med råolja utan måste köpa omkring hälften från fristående producenter, analyseras även prisutveckling och utbud på denna marknad.

Så långt arbetar forskarna inom företaget på egen hand. Men när det sedan gäller att ta ställning till hur mycket råolja man skall köpa och hur stora delar av marknaderna företaget kan tänkas få, innebär detta att man går över från prognos till planering. Vad som sker på marknaderna är för övrigt i hög grad en följd av företagets egna åtgärder.

När arbetet har kommit till denna fas, kopplas därför produktions-, försäljnings-, distributions- och finansavdelningarna in, varefter budgetarbetet slutförs i samråd med dem. Resultatet presenteras i en promemoria innehållande den samhällsekonomiska översikten, analysen av oljemarknaden med en budget i ton och liter för försäljning, och för inköp av råolja, samt en plan för raffinaderiernas och de distribuerande organens arbete. Nödvändiga anskaffningar av maskiner

och transportmedel och andra investeringar anges också. Till detta fogas från finansavdelningen halvårsbokslut och en likviditetsprognos.

Dessa papper diskuteras ingående under ordförandeskap av VD på en konferens där alla ledande personer inom företaget är närvarande, varefter fastställs planerna med eller utan justeringar. Utredningsorganet gör så en ny upplaga av promemorian, som tillställs en tämligen vid krets av funktionärer.

Denna procedur har många fördelar för ett stort företag. Det har först och främst visat sig vara ett mycket fruktbart arbetssätt för företagsledningen att halvårsvis ta upp de strategiska frågorna i ett sammanhang. Man får en ram för företagspolitiskt tänkande. Man tvingas att fatta principbeslut, och om budgeten har en logisk uppbyggnad följer automatiskt möjligheter att decentralisera beslut. En mängd beslut om inköp, drift, försäljning etc. kan soucheferna sedan träffa på egen hand. Ytterligare en fördel är att kommunikationerna inom företaget främjas. På det förberedande stadiet i budgetarbetet finns det möjlighet för ett stort antal personer att lämna bidrag och synpunkter, och åtminstone alla som har viktigare ansvar är med i konferensen när programmet fastställs. I promemoriorna kan man ju också läsa sig till en allmän överblick.

Även när prognoserna slår fel har den uppgjorda ramen visat sig användbar, då man snabbt ser vilka följder som t.ex. en plötslig, oväntad förändring av efterfrågan på någon produkt leder till. Felmarginalerna i prognoserna har för övrigt kunnat minskas. För tio år sedan var felmarginalen i ettårsprognosen för den totala försäljningen 8 à 9 procent, under senare år har den uppgått till 2 à 3.

En utredningsavdelning som är ännu mera integrerad i direktionsarbetet har ett av Henry Kaisers företag, *Kaiser Steel Corporation*. Forskningschefen där fungerar som föredragande inför företagsledningen i utvecklingsfrågor. Hans egen avdelning är förhållandevis liten, men han har i stället hjälp av folk på de övriga avdelningarna. Mot en viss avgift kan han också disponera teknisk expertis från koncernens entreprenadföretag, Kaiser Engineers.

Avdelningen består av sju personer, varav omkring hälften arbetar med yttre ekonomiska frågor och hälften med interna, främst finansiella. Mycket få rutinemässiga rapporter produceras. Huvuddelen av avdelningens kapacitet tas i anspråk för akuta engångsuppgifter, oftast projekt för att vidga eller lägga om produktionen eller distributionen men även finansiella operationer.

När sådana projekt dyker upp, leder avdelningen undersökningarna på alla områden — tekniska, försäljningsmässiga, finansiella etc. — ställer sedan samman resultaten och föredrar dem i direktionen. Det sä-

ger sig självt att denna procedur inte bara tjänar stundens behov utan också effektivt skolar folk för mera självständiga uppgifter.

Det kan inte nog betonas hur viktigt det är att kartlägga den ekonomiska strukturen, den »miljö» i vilken företaget arbetar. Det är de företag som investerat metodiskt arbete på detta som fått ut det mesta av sina ekonomiska staber, både när det gäller utvecklingens långtidsperspektiv och de konjunkturella aspekterna.

Det finns inte någon viss metod att göra prognoser, vare sig långa eller korta, som är allena saliggörande. Det viktiga är att skaffa sig så mycket vetande som möjligt om de ekonomiska sammanhang som är betydelsefulla för företaget. Det är endast så långt som vetenskapliga metoder kan användas. Varken utbildade ekonomer eller branschfarna företagsledare kan vara fullt objektiva när de bedömer framtiden. Men det är sannolikt och det finns även belägg för, att man genom forskning kan rama in fältet för gissningarna och begränsa det. Men man kan inte utreda bort företagarriskerna.

En annan sak värd att framhålla är det intima samarbete som i moderna amerikanska företag bedrivs mellan tekniker och ekonomer. I synnerhet är detta fallet i den kemiska industrin och den industri som tillverkar varaktiga konsumtionsvaror. Formerna för detta samarbete är många. Vid uppläggningsen av nya tillverkningar går man numera ofta till väga så, att man först undersöker vilka tekniska egenskaper förbrukarna önskar hos produkten. Därefter uppskattas hur stora grupper som kan tänkas vinnas som köpare. Nästa steg blir att kontrollera att det överhuvudtaget är tekniskt möjligt att tillverka den specifikation man kommit fram till och ekonomiskt möjligt med hänsyn till det pristak man måste hålla sig under. Att i ett sådant fall var för sig göra en teknisk och en ekonomisk utredning är betydligt mindre fruktbart än att från början betrakta projektet som en kombinerad ekonomisk och teknisk utredningsuppgift.

Men det är inte bara vid uppläggningsen av ny produktion som tekniker och ekonomer kan hjälpa varann. Ofta fordras speciella tekniska undersökningar för att det skall bli möjligt att dra slutsatser ur ekonomisk-statistiska serier. Man har t.ex. siffror för byggnadsproduktionen och vill översätta dessa till förbrukning av cement, tegel och byggnadsjärn. De amerikanska företagen lägger ner stort arbete på tekniska specialutredningar för att kunna dra slutsatser ur ekonomisk-statistiska serier.

Kan svenska industriföretag också ta upp forskning som här beskrivits? Har de någon anledning till det? Vad kostar det?

Enligt en rundfråga som National Industrial Conference Board gjorde för något år sedan anslög ett hundratal företag i genomsnitt 0,3 procent av försäljningsvärdet till ekonomisk forskning och marknadsundersökningar. Om motsvarande förhållande skulle

gälla i Sverige, skulle således ett företag med 15 milj. i försäljning lägga ner 45 000 kr., med 25 milj. 75 000 kr., med 50 milj. 150 000 kr. osv. Som vi sett är emellertid de amerikanska staberna mycket stort tilltagna. Man kan utan tvivel pruta åtskilligt på personalen och ändå få mycket arbete utfört. Det finns en stor grupp av svenska industrier, för vilka kostnadsfrågan inte behöver vara något hinder.

Härmed är dock inte sagt att alla de som har råd i och för sig har anledning att sätta i gång. Det finns stora kategorier av företag som inte kan eller för vilka det inte är lönt att lägga pengar på sådan forskning. Först har många en så lokalt betonad avsättning att de utan särskild apparat kan skaffa nödvändig överblick. Liknande är förhållandet med många industrier som arbetar som underleverantörer. Vidare finns det en grupp av företag som bedriver mycket blandad eller modebetonad tillverkning, för vilka det är svårt att finna några rationella samband mellan samhällsekonomiska utvecklingslinjer och företagets säljmöjligheter och tillgång till produktionsfaktorer.

Men även sedan dessa undantag gjorts, står ett betydande antal företag kvar. Hit bör räknas de stora skogs- och gruvföretagen, järnverken, vissa verkstäder, producenter av byggmaterial, åtskilliga textilföretag och tillverkare av konsumtionsvaror m.fl.

Det finns en näringspolitisk synpunkt på saken också. Den kan belysas genom att återknyta till det tidigare omtalade kraftföretaget i Kalifornien. Detta företag brukar ha kontroverser med de federala myndigheterna om var anläggningar skall lokaliseras m. m. I stor utsträckning har därvid den av företaget hävdade uppfattningen avgått med segern, tack vare den övertygade argumentering som kunnat presteras på basis av ingående studier. Företaget har företrätt de långsiktiga synpunkterna och staten de kortsiktiga (låt vara att detta till en del berott på rustningsprogrammen).

Detta är lärorikt, därför att det visar att en decentraliserad hushållning går att förena med planmässighet och klok disposition av gemensamma resurser. Säkert skulle det vara nyttigt både för företagen och helheten, om även i Sverige enskilda företag kunde uppträda mera aktivt när näringspolitiska frågor som berör dem själva kommer på tapeten och om de kunde göra detta stödda på egna ingående undersökningar om sin hantering eller om sin landsdels problem. De skulle därigenom i många lägen ha initiativet gentemot staten och organisationerna. De skulle också bättre försvara sig mot den mycket dåligt underbyggda planering från statligt håll som förekommer. I åtskilliga fall skulle man kunna avslöja vanföreställningen att statliga planer nödvändigtvis är långsiktiga och mer värda, enbart därför att de är statliga. Detta sägs under fullt erkännande av att det finns en rad ekonomisk-politiska avvägningar, som bäst sker på statlig nivå eller i organisationernas regi.