

sig där, och de duktigaste ser inte sin lön som en ersättning för arbetet utan som en andel i det förädlingsvärde som de är med och skapar.

I kunskapsföretagen är det de anställda som får ut den allra största delen av förädlingsvärdet – oftast 85% och däröver. I industrin ligger andelen lägre, ca 65–75%. Andelen brukar paradoxalt nog bli lägre ju bättre det går för industriföretaget. När det är högkonjunktur får riskkapitalets ägare således en högre andel av förädlingsvärdet medan de anställda får se sin andel gå ned. Och omvänt. Om kunderna inte vill ha industriföretagets produkter brukar de anställda få behålla sin lön om de bibehåller jobbet. Kapitalägarna får däremot sämre avkastning på sitt kapital.

Personalen tar hand om vinsten

Den riskfördelningen är fullständigt naturlig i de företag där kapitalet tar hela risken att kapitalägarna ser till att kapa åt sig de goda årens "övervinster" i form av ökad avkastning på det satsade riskkapitalet.

Inte så i kunskapsföretaget, där personalen oftast har en andel i företagets vinst. När det går bra följer de med upp i ersättning och om det går dåligt följer de med ner.

Ett aktuellt exempel är arkitekterna, en typisk kunskapsbransch, som lidit länge under bristande efterfrågan. Arkitekternas löner hängde inte alls med under sjuttioalet men nu kompenserar de sig med råge.

Den som bara bidragit med pengar i ett kunskapsföretag som inte behöver kapital för att fullgöra sin affärsidé måste alltså vara beredd på att aldrig kunna få den riktiga jättevinsten på sitt ägande, det kommer de anställda att se till.

De anställda i kunskapsföretagen kan göra detta i kraft av att de verkligen behövs mer än finanskapitalet behövs, att deras kunskaper är en bristvara och att de därför kan sätta makt bakom orden.

Ägandet mindre intressant

Ägandet i industrisamhällets mening, i form av en andel av riskkapitalet, är således mindre intressant i kunskapsföretaget. Det är bara den som aktivt bidrar till kundnyttan genom sin andel av kunskapskapitalet i företaget, som kan göra anspråk på att äga det. Och inte ens då kanske det är rätt eller ens intressant för den anställde att vara delägare.

Ägandet är som sagt ett maktinstrument som bör användas för kundens bästa. Endast den eller de som är intresserade av detta och som vill använda organisationen för detta ändamål bör därför ha tillgång till verktyget. Annars riskerar organisationen att förslamas eller brytas isär.

Det kapital som tar största risken bör också få "övervinsterna".

Den som bara bidragit med pengar i ett kunskapsföretag som inte behöver kapital för att fullgöra sin affärsidé måste vara beredd på att aldrig kunna få den riktiga jättevinsten på sitt ägande, det kommer de anställda att se till.

Det osynliga kapitalet

Vi läser nästan dagligen i tidningarna om ägarstrider i kunskapsföretagen som beror på att det formella ägandet av bolaget inte stämmer överens med den faktiska insatsen ut mot kund. Den anställdes andel av kunskapskapitalet är större eller mindre än hans/hennes formella andel av det finansiella kapitalet.

Det blir problem om inte det formella ägandet stämmer med insatsen ut mot kund.

Problemet idag är att den anställda mycket väl kan mäta sin andel av det formella aktiekapitalet men däremot inte sin andel av det osynliga kunskapskapitalet. Därmed uppstår osäkerhet: "Är min andel verkligen rättvis?" Och företagsledningen står inför närmast oöverstigligen problem när det gäller fördelningen av ägandet.

I många kunskapsföretag är ägandet av historiska skäl koncentrerat till ett litet fåtal personer (grundarna), som agerar "upplysta despoter" när det gäller fördelningen av det förädlingsvärde som alla producerar tillsammans.

Denna lösning fungerar troligen bra så länge som ägarna arbetar inne i kunskapsföretaget men troligen inte alls när de pensioneras eller om de lämnar det av andra skäl. Många konsultföretag med de pensionerade grundarna kvar som ägare har problem att få tillräcklig effektivitet i sina organisationer av detta skäl.

"Föredettingar" som har kvar sitt ägande i ett kunskapsföretag har ingen moralisk rätt till det överskott som bildas.

Andra kunskapsföretag med före detta anställda kvar som ägare upplever samma problem: "Föredettingarna" bidrar helt enkelt inte längre med sin andel av det totala kapitalet i företaget. Att de civilrättsligt äger en del av aktiekapitalet spelar härvidlag ingen roll. Moraliskt har de ingen rätt till det längre menar de proffs som arbetar kvar.

Avskaffa lönen!

Att ägandet har sådan betydelse i kunskapsföretagen beror dels på rena maktaspekter. Den som juridiskt sett äger företaget äger också det osynliga strukturkapitalet och makten att förändra inriktning på bolaget genom att ingå juridiskt bindande avtal med andra parter eller nyanställda.

Men ägarproblemen beror också på att fördelningen av överskottet blir så mycket mer förmånlig om man är ägare än om man inte är det speciellt i Sverige. Det finns helt enkelt inget förmånligare sätt att ta ut överskottet på än genom att vara ägare, bygga upp bolaget och sedan sälja det eller göra skalbolagsaffärer.

Detta är ett olyckligt faktum som kanske förbättras i det nya skattesystemet. Fördelningen av förädlingsvärdet i kunskapsföretaget behöver nämligen alls inte ha något att göra med det formella ägandet av aktiekapitalet.

Ett proffs kan mycket väl välja att stå helt utanför ägandet men istället få sin rättmätiga andel i form av lön och vinstandelar.

Lön förresten... Varför ska de som arbetar i ett kunskapsföretag ha lön över huvudet taget? Är inte också "lön" ett typiskt industrisamhällebegrepp som bygger på att den anställde bidrar med sitt manuella arbete på dagen men lämnar huvudet hemma? Och "arbetstid" – hur mycket är en bra idé värd? Den tid det tog att kläcka den, dvs en tiondels sekund? Knappast. Värdet kan vara värt flera årslöner för klienten.

Därför måste vi hitta andra former än lön och arbetad tid att fördela produktionsöverskottet mellan dem som åstadkommer det.

Fördelning av överskottet – en formel

Om man bestämde sig för att dela på förädlingsvärdet enligt en viss bestämd formel skulle den kunna se ut så här:

- Antag att konsultföretagets intäktspersoner fakturerar 700 tkr i genomsnitt. Kontorsomkostnader, avskrivningar, sekreterare och administration kostar 300 tkr per intäktsperson.
- Intäktspersonernas förädlingsvärde är alltså 400 tkr per person.
- Av detta förädlingsvärde bör han/hon ha en viss summa för utbildning mm (dvs "reparationer och underhåll" av kunskapskapitalet), säg 40 tkr (exkl lönen).
- Återstår 360 tkr. Anställda i industrin brukar normalt få ut omkring 65–75% av sitt förädlingsvärde i lön + sociala avgifter. Detta blir i exemplet 260 tkr.
- Återstår 100 tkr. Av detta bör finanskapitalet få sin del (vi antar att finansnettot är noll). Säg att avkastningskravet på det egna kapitalet inkl riskpremie är 12% efter verklig skatt (35%), dvs 18,5% före skatt. Säg att det egna kapitalet uppgår till 200 tkr per intäktsperson. Finanskapitalets avkastningskrav tar då ytterligare 37 tkr.
- Återstår 63 tkr. Denna summa kan kallas kunskapskapitalets "övertvinst" om man så vill. Hur skall denna fördelas?

Det är givetvis en känslig fråga och måste avgöras från fall till fall. Det finns ingen given fördelningsnyckel, men detta sätt att räkna ger en bättre förståelse hos alla parter vilka faktorer man bör ta hänsyn till innan man sätter lön och delar vinst.

En viktig fråga är investeringar. Skall en del av de 63 tkr återinvesteras i FoU för att öka kunskapskapitalet? Ja, troligen. Säg att ledning och intäktspersoner är överens om att avsätta 30 tkr för FoU och utbildningsinvesteringar per intäktsperson i detta exempel. Dessa investeringar tas direkt som kostnader i

"Lön" är ett industrisamhällebegrepp som bygger på att den anställde bidrar med sitt manuella arbete på dagen men lämnar huvudet hemma.

Hur lång är "arbetstiden" för en bra idé?

Vi måste hitta andra former än lön för att fördela förädlingsvärdet.

resultaträkningen och minskar den synliga vinsten. Därefter återstår 33 tkr i vinst. Antag att fördelningen blir 50/50. Då erhåller intäktspersonen 16,5 tkr i vinstandel och finanskapitalet får 16,5 tkr ytterligare i vinst. Finansiären/ägaren har därmed fått totalt 37 tkr + 16,5 tkr = 53,5 tkr.

Intäktspersonen har fått ut en fast lön + en vinstandel och bör rimligen inte kunna klaga på behandlingen. Han/hon har nämligen dessutom fått 40 tkr i utbildningsbidrag och 30 tkr i pengar för satsning i forskning och utveckling.

Exemplet Michael Milken

Det är många delägare i kunskapsföretag som har ordnat det på det här sättet. Kanske inte alla med sådan (kortsiktig) framgång som Michael Milken, före detta underbarn på Wall Street:

Michael Milken lyfte under åren 1984–1987 lön och provision från invest-banken Drexel- Burnham Lambert i New York sammanlagt 1,1 miljarder dollar. Rekordåret 1987 fick han 550 miljoner dollar. Förklaringen till dessa osannolika lönebelopp ligger i ett avtal som Milken gjorde att få 35% av vad hans arbetsgivar drog in på hans affärer. Då var affärerna små, liksom företaget.

Sedan uppfann Milken en ny typ av värdepapper, junk bonds, "skräpobligationer" med hög risk och hög avkastning som blev favoritmodellen för att finansiera fientliga uppköp iscensatta av företagspirater.

Den som missunnar Milken pengarna kan trösta sig med att han sannolikt blir av med hela sin förmögenhet om han fällt i de kommande rättegångarna, som dock gäller insideraffärer i aktier och inte provisionsinkomsterna.

Hur skall utbildning och FoU redovisas?

FoU och utbildning är kunskapsföretagets motsvarighet till investeringar och avskrivningar/underhåll. Detta självklara samband syns dock inte i årsredovisningen och varken ägare eller anställda vet om företaget gått bra eller dåligt. Sådant föder misstänksamhet.

Satsningar på utbildning och FoU kommer kunskapskapital och strukturkapital direkt till godo. Man kan kalla dessa satsningar för kunskapskapitalets motsvarighet till avskrivningar/underhåll och investeringar.

Rätt genomförda har satsningarna samma effekt som motsvarande åtgärder för industriföretagets kapital, dvs kunskapsföretagets kunskapskapital och strukturkapital hålls minst intakt eller ökar.

Ett stort problem för kunskapsföretagen är att det här rätt självklara sambandet mellan kapital, investeringar, avskrivningar och vinster inte syns i den traditionella redovisningen. Forskningen på det området har inte hängt med i utvecklingen. Idag använder kunskapsföretagen därför samma redovisningsmetoder som stålverk eller bilfabriker, vilket gör livet onödigt svårt för företagsledningarna.

Ägarna har heller inga verktyg att bedöma om deras kapital förräntas bra

eller dåligt. Det som verkar vara en fantastisk avkastning på det satsade kapitalet kan ju lika gärna bero på att ledningen helt negligerat FoU-investeringarna så att det vitala kunskaps- resp strukturkapitalet i själva verket minskat.

De anställda har också svårt att avgöra om de kommer bra eller dåligt ut med hjälp av dagens redovisningssystem. Att det inte blev någon vinst alls ett visst år kanske beror på en stor FoU-satsning på en kunskapsinhämtande resa som ökat deras kunskapskapital.

De anställda kan därför lätt bli misstänksamma mot ägarna om redovisningen inte visar resultatet på ett relevant sätt. Misstänksamheten övergår lätt i öppen konflikt.

Den ägare som försöker att sko sig på de anställdas bekostnad i ett kunskapsföretag och inte ser till att en rättvis andel av förädlingsvärdet går till dem som bidrar mest till kundnyttan har därför snart inga nyckelmedarbetare kvar utan äger bara ett juridiskt skal med ett namn – och ett strukturkapital vars värde minskar snabbt.

Lämna industrisamhällets värderingar!

Innan man bestämmer vem som ska äga organisationen långsiktigt bör man göra klart för sig att det blir mycket stora skillnader i utveckling beroende på vilken organisationstyp man valt. Den juridiska formen har mindre betydelse. Däremot är det viktigt att försöka klargöra vilken roll som själva organisationen skall spela långsiktigt. Skall den t ex vara ett proffsstyrt nätverk eller ett ledarstyrt företag?

Det är detta som avgör ägandet. Om den som äger organisationen inte är intresserad av att utveckla den för dess egen skull fungerar den bäst som ett federativt nätverk. Om den som har makten är intresserad av själva organisationsbyggandet och organisationens överlevnad kan den bli en professionell organisation.

Men det är långt ifrån säkert. Den kan faktiskt oftare bli ett imperium. Organisationen blir gärna ett uttryck för maktinnehavarens personliga drivkrafter och värderingar. Om han (nästan alltid en han!) hittar sina förbilder hos industriföretagens ledare ligger det tämligen nära till hands att försöka bygga upp något liknande en fabrik med många människor och en produktion i form av ett löpande band...

Imperiebyggaren finner dock snart att de bästa proffsen slutar och det blir i värsta fall slutet även för imperiedrömmarna.

Å andra sidan är proffsen sällan intresserade av själva organisationen.

Den ägare som försöker sko sig på de anställdas bekostnad i ett kunskapsföretag har snart bara ett skal(bolag) kvar.

Det blir mycket stora skillnader i utveckling beroende på vilken organisationstyp man valt. Den juridiska formen har mindre betydelse.

Organisationen blir gärna ett uttryck för maktinnehavarens personliga drivkrafter och värderingar. Om han (nästan alltid en han!) hittar sina förbilder hos industriföretagens ledare blir den lätt en "fabrik".

Därför bör de inte heller ha ett avgörande inflytande över en organisation om målet är att utveckla denna. Ett proffsstyrt nätverk blir sällan så starkt i sig självt att det kan locka en centralt placerad organisationsutvecklande intresserad ledare.

Hur ska man då klara av att bygga upp en organisation som överlever, utvecklas och inte snart blir ett skenande monster sett ur proffsens synvinkel? Så länge som proffsen har makten är det tämligen säkert att organisationen inte blir ett imperium utan kreativ kvalitet. Å andra sidan överlever den heller troligen inte långsiktigt.

Ja, den här knuten löses bara om kunskapsföretagens ledare slutar upp med att snegla på industrisamhällets VD-ar och i stället griper sig an med att försöka skapa framtidens organisation!

Risker och utmaningar

Här finns kanske en av de största riskerna (och utmaningarna) för Dig som är Ledare i dagens unga expansiva och kunskapsintensiva organisationer.

Du säger kanske att Du aldrig i Ditt liv vill jobba i ett traditionellt industri-företag eller offentlig förvaltning med dess byråkrati. Ändå är Du så kraftigt påverkad av det industrisamhälle vi håller på att lämna att Du har kvar dess värderingar. Några exempel:

- Har Du inom Dig förstått att stor inte behöver betyda stor i volym eller antal underställda?
- Tror Du ärligt – och kan argumentera för det – att Din organisations totala kunskapskapital faktiskt kan vara större än Din grannes – trots att han i sin fabrik basar över tio gånger så många människor?
- Vågar Du handla efter insikten att Din framgång inte mäts i hur mycket pengar Du har skrapat ihop innan Du dör?
- Törs Du lita på att livet inte är ett nollsummespel där Din framgång mäts i hur stor andras motgång är?

Du är som ledare kraftigt påverkad av Industrisamhällets värderingar. Detta ställer till många onödiga problem och konflikter i kunskapssamhällets företag.

Fem personliga råd

Om Du tycker att det som står i det här kapitlet känns meningsfullt bör följande råd vara:

97. Skilj på ägande = makt och ägande = överskottsfordelning.
98. De anställda är inte nödvändigtvis de bästa ägarna. De bästa ägarna sätter kundens intresse främst och är intresserade av att utveckla organisationen.
99. Proffs ska inte ha lön – utan sin rättvisa andel av det förädlingsvärde de är med och skapar.
100. Det svenska skattesystemet har tvingat fram felaktiga ägarkonstruktioner för att maximera utbytet efter skatt. Skapa inte ägarsystem som i första hand skall fungera som ett belöningssystem, då får Du stora problem med styrningen.
101. Tänk på att Du är påverkad av industrisamhällets värderingar. Försök bearbeta dessa. De leder Dig troligen till felbeslut.