

industri utan vidare platsar i kunskapsföretagets styrelse. Det krävs nämligen ett helt annat styrelsearbete i kunskapsföretagen för att kunna uppfylla aktiebolagslagens formella krav.

Problemet för den externe styrelseledamoten är att han/hon måste vara betydligt närmare organisationen än i andra företag. Det händer så mycket som inte går att rapportera formellt.

Mardrömmen för externa styrelseledamöter är om VD-n går bakom ryggen på styrelsen (Fermenta, Gusum). Ännu värre blir det ju om VD-n inte ens är den som har den reella makten! Det han/hon rapporterar kanske egentligen inte alls är riktigt fastän VD tror det. För att vara säker på att kunna uppfylla sitt formella ansvar måste därför styrelsemedlemmen arbeta mycket informellare och mycket närmare den dagliga ledningen än vad aktiebolagslagen egentligen förutsätter.

### **Börsens roll för kunskapsföretag**

Riktig fart på kapitalbildningen blev det när de mer eller mindre oreglerade marknadsplatserna runt om i landet institutionaliserades till Stockholms Fondbörs i början av 1900-talet. Börsen utvecklades till kapitalismens hjärta. På den marknadsplatsen kan köparnas och säljarnas förväntningar mötas i ett pris på aktierna. Här säljs och köps ägarandelar.

Börsens viktigaste uppgift är att tillhandahålla nytt riskkapital från dem som har överskott till de företag som behöver friska pengar för nysatsningar i riskfyllda projekt.

Den här uppgiften har den svenska fondbörsen skött med den äran under 80-talet tack vare ett antal avregleringar. Antalet nya företag som sökt sig till denna kapitalkälla har också ökat starkt under 80-talet. Antalet noterade bolag har mer än fördubblats på mindre än 10 år. En stor del av de nya företagen på börsen eller OTC är kunskapsföretag, både kapitalintensiva sådana som t ex flera fastighetsbolag och investmentbolag, och mer normala konsultföretag av typen Indevo, BNL, AWA-patent, VIAK, ÅF-Mandator etc, etc.

### **Hör kunskapsföretag hemma på börsen?**

Många, både företagsledare och anställda i kunskapsföretag, ser en börsnotering som ett hägrande mål. Det är det slutliga beviset på att man blivit fullvuxen. En börsnotering ger status, publicitet och PR. Men en börsnotering ställer också hårda krav på kunskapsföretaget.

Varje företagsledning i ett kunskapsföretag måste därför fråga sig: "Varför är en börsnotering viktig för oss?" Börsens viktigaste roll är att bidra med risk-

**Styrelsen i ett kunskapsföretag måste arbeta mycket informellare och mycket närmare den dagliga ledningen än vad aktiebolagslagen egentligen förutsätter.**

**Börsens viktigaste uppgift är att tillhandahålla nytt riskkapital från dem som har överskott till de företag som behöver friska pengar för nysatsningar i riskfyllda projekt.**

**Många kunskapsföretag ser en börsnotering som ett hägrande mål. Det är beviset på att man blivit fullvuxen.**

**Ett företag som inte behöver riskkapital utan bara publicitet gör nog klokast i att stanna utanför börsen.**

kapital. Ett företag som inte behöver riskkapital utan bara publicitet gör nog klokast i att stanna utanför börsen.

Visserligen finns det kunskapsföretag som behöver kapital men de rena kunskapsföretagen med affärsidén "konsult" behöver sällan pengarna för annat än att lösa ut gamla ägare. Frågan är då om det inte är bättre att skaffa ägare som kan bidra med något till affärsutvecklingen än att skaffa passiva riskkapitalsparare på börsen.

Några motiv som kunskapsföretagen brukar ange för börsnotering i sina prospekt handlar inte om kapital:

- a) Bli kända hos dem som lägger ut uppdrag.
- b) Möjliggöra delägarskap för medarbetare.
- c) Köpa andra företag med egna aktier.
- d) Växla av gamla ägares aktieinnehav.

**En börsnotering innebär att kunskapsföretaget börjar spela på industrisamhällets villkor.**

En börsnotering innebär att kunskapsföretaget börjar spela på industrisamhällets villkor. Kapitalet och kapitalets avkastning blir plötsligt mycket väsentliga styrinstrument. Före börsnoteringen var det knappast någon som frågade efter det egna kapitalets avkastning men efter börsnoteringen fokuseras affärspressens hela intresse på just denna fråga.

Är detta rätt typ av publicitet? Leder det inte lätt tankarna från fokuseringen på kunskapskapitalets utveckling? Affärspressen börjar t ex fråga efter tillväxt, gärna i form av företagsköp. Företagsledningen börjar snart bli jagad av marknadens krav på ständigt ökad avkastning för att försvara aktiekursen. En aktiekurs som efter det initiala lyftet i samband med marknadsnoteringen nu plötsligt blivit en barometer för stämningen inne i företaget.

Det är många ledningar i kunskapsföretag som funnit att börskursens rörelser blivit ett störande moment. Det är ju ganska påfrestande för många att se sin privatförmögenhet variera från dag till dag.

Ytterligare ett problem i samband med börsnoteringen är att lojaliteten i de formella ägarbanden, som trots allt funnits, därmed försvinner. Efter initiallyftet är det troligen inte så spektakulära kursuppgångar att hämta längre och då är det säkert frestande för många medarbetare att "cash a hem" och sedan lämna företaget.

Det var detta som hände BNL när bolaget sökte sig till den då ganska nya OTC-listan år 1983. BNL hade i flera år målet "Till OTC!", och personalen jobbade hårt med detta mål för ögonen. När väl OTC-noteringen var ett faktum försvann de viktigaste nyckelpersonerna efter att ha sålt ut sina aktier till den ovetande allmänheten och BNL tappade nästan hela vinsten.

Det blir konstigt om ägaransvar och kapitalinsats inte står i överensstämmelse med varandra som i de publika börsnoterade men personalkontrollerade konsultbolagen. Då kan besluten i den personaldominerade styrelsen gå de externa kapitalägarnas intressen emot.

**Det blir konstigt om ägaransvar och kapitalinsats inte överensstämmer. Då kan besluten i den personaldominerade styrelsen gå de externa kapitalägarnas intressen emot.**

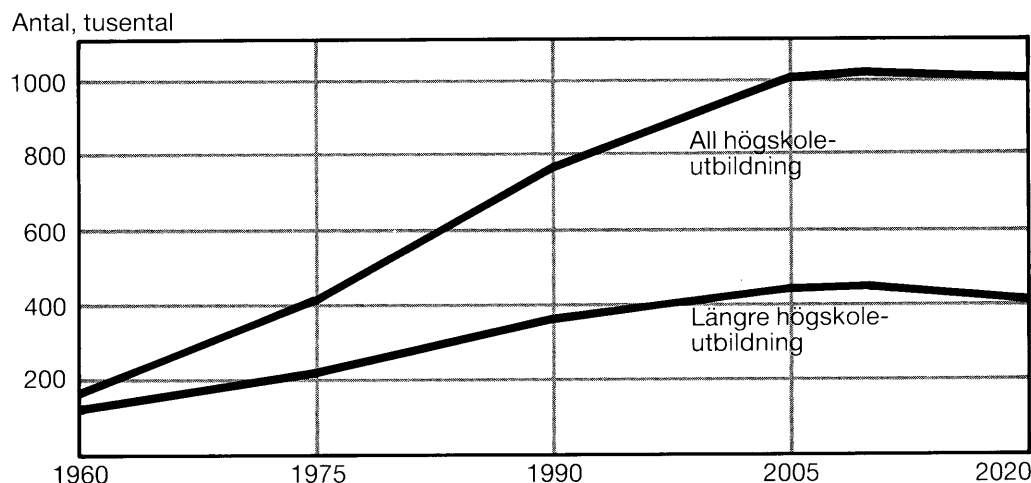
## Utbildning får nyckelroll

Det har blivit allt tydligare vilken roll utbildningen spelar för ett land. Japan har t ex inga andra naturresurser än en högt utbildad arbetskraft. Detsamma gäller de framgångsrika små asiatiska ekonomierna i Singapore och Hong Kong.

SIFO tror att utbildningsfrågor kommer att vara den mest kritiska frågan för att nå framgång på 90-talet. I Sverige har debatten om skolan och utbildningen i samhället bara börjat. Att det är hög tid framgår bl a av hur det är ställt med den högre formella utbildningen.

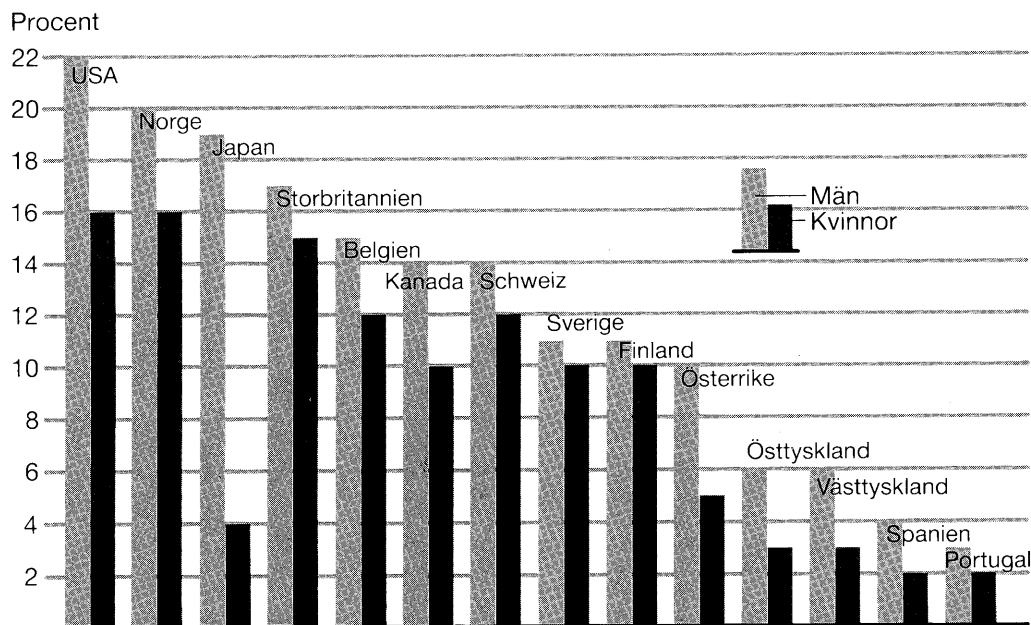
Höstterminen 1989 sökte omkring 60.000 personer till någon av de utbildningar som ingår i det centrala antagningsregistret. Mot detta svarade ett utbud av ca 22.000 utbildningsplatser. Universitets- och Högskoleämbetet, UHÄ,

### Antal högskoleutbildade i Sverige



Antalet personer i Sverige med högskoleutbildning längre än två år har stadigt stigit under efterkrigstiden. Tillväxten kommer dock att avta en bit in på 2000-talet i och med att utbyggnaden av högskolorna upphörde under 1970-talet.

## Utbildningsstandarden i världen



*Svenskarna är inte så högt utbildade som många kanske tror. Sverige har en låg andel högt utbildade människor jämfört med de flesta andra OECD-länderna. Bara drygt 10% av svenskarna har en eftergymnasial utbildning som är längre än två år, samma som finnarna. Norge leder överlägset i Norden med 20% akademiker bland männen och 16% bland kvinnorna och ligger tvåa i världen strax efter USA. (Källa: OECD Employment Outlook July 1989.)*

**Alla våra viktiga konkurrentländer har identifierat utbildning som en nyckelfaktor för framgång på 2000-talet.**

beräknar efter ett antal antaganden om dubbelsökande, ålder etc att ca 12.000 sökande aldrig kommer in på någon högre utbildning. Ett bortfall alltså av studievillig ungdom på ca 15% av en årskull ungdomar.

Den här situationen beror på att högskolorna inte har byggts ut på nästan 20 år. Vi har i stort sett samma utbildningskapacitet i landet i början av 90-talet som i början på 70-talet.

Trots stoppet har antalet högt utbildade fortsatt att öka i landet eftersom det sker ett utbyte i befolkningen av lågutbildade äldre mot högt utbildade yngre hela tiden. Men nu varnar UHÄ för att Sverige kommer att halka efter omvärlden om vi inte bygger ut högskolan. Alla våra viktiga konkurrentländer har identifierat utbildning som en nyckelfaktor för framgång på 2000-talet. UHÄ räknar med ett "behov" av ca 29–32% av högt utbildade människor i befolkningen år 2015. Behovet var ca 17–19% år 1985.

UHÄ menar att Sverige hävdar sig väl internationellt men det är en sanning med modifikation. Siffrorna i OECD-rapporten "Employment Outlook July 1989" är tyvärr en obehaglig läsning för Sveriges del.

Sverige ligger långt ner i fältet när det gäller högre utbildning med endast 11% av befolkningen som genomgått akademiska studier. (Med akademiska studier menas att man tagit minst en universitetsexamen.) I topp ligger USA, där inte mindre än 23% av befolkningen har detta, Storbritannien med 17% och Japan 15%. Norge och Finland ligger mycket nära Sverige.

### Sverige halkar efter

Det finns bedömare som menar att här finns förklaringen till att Sverige halkat efter i de högteknologiska branscherna och fastnat i den industristruktur som byggdes upp redan vid sekelskiftet. (Tillväxtens Drivkrafter Ohlsson-Vinell Industriförbundet 1987.)

Utbildning är viktig i alla sektorer men inom forskning och utveckling är den det kanske viktigaste kapitalet. Ca 35% av all forskning utfördes av akademiskt utbildad personal år 1987. År 1973 var samma andel 21%. Om utvecklingstrenden håller i sig skulle redan år 1995 ca 55% av all forskning behöva göras av akademiskt utbildad personal. Nyrekryteringsbehovet av nyutbildade civilingenjörer skulle i så fall behöva ligga på ca 1.500 per år. År 1995 skulle då behovet bara inom industrins FoU-avdelningar ta hela nytillskottet av svenska civilingenjörer till tillverkningsindustrin. Sverige kommer knappast att klara en sådan utbildningstakt av ingenjörer på akademisk nivå på 90-talet i statlig regi.

Detta inser företagen. Allt större del av utbildningen i Sverige läggs därför redan idag utanför det formella skolsystemet, inne i företag och organisationer. År 1987 ökade den företagsinterna utbildningen med 6% i volym enligt SCB, vilket är en accelererad tillväxttakt.

Fortfarande är emellertid personalutbildningen i företagen mycket låg. Enligt en rapport från LO 1988, "Personalutbildning – en kartläggning", var det bara 24% av den totala arbetskraften som fick någon personalutbildning år 1987. Om man fördelar totala antalet utbildningsdagar på hela arbetskraften blir det endast 2,8 dagar i genomsnitt per person och år.

Det kan jämföras med att IBM räknar med att deras chefspersonal kommer att ägna bortåt 50% av sin arbetstid till att utbilda sig i framtiden.

Efter så lång tid av stillastående på utbildningsområdet är det mycket stora behov som finns i Sverige. Vad är det för ett samhälle som vägrar 12.000 studieintresserade ungdomar en studieplats? Inte kan man kalla det "kunskaps-samhälle" i alla fall.

**Sverige ligger långt ner i fältet när det gäller högre utbildning med endast 11% av befolkningen som genomgått akademiska studier.**

**Det finns bedömare som menar att här finns förklaringen till att Sverige halkat efter i de högteknologiska branscherna och fastnat i den industristruktur som byggdes upp redan vid sekelskiftet.**

**IBM räknar med att deras chefspersonal kommer att ägna bortåt 50% av sin arbetstid till att utbilda sig i framtiden.**

Vad är det för ett samhälle som vägrar 12.000 studieintresserade ungdomar en studieplats? Inte kan man kalla det "kunskapsamhälle".

Är utbildning en produkt som en central fabriksledning skall producera i enlighet med samhällets efterfrågan?

Om vi tror att utbildning är detsamma som investering i framtida kunskapskapital måste vi alltså producera ett överskott av högtbildade människor.

UHÄ har gjort en prognos över hur många högtbildade invånare Sverige kommer att ha år 2020. Prognosen visar att Sverige riskerar att halka efter övriga länder även om vi ökar antalet studieplatser med 1.000 varje år från 1989.

### Är utbildning en "produkt" eller "investering"?

Hur är det möjligt att vi hamnat i ett sådant här läge? Förmodligen beror det på att vi, i och med besluten om högskolan som togs 1977, valt att dimensionera utbildningsbehovet efter "efterfrågan", dvs skolan dimensioneras efter hur många akademiskt utbildade som näringsliv och förvaltningar efterfrågar. Detta synsätt låter ju logiskt och marknadsanpassat. Beslutet skall dessutom ses i ljuset av att de som tog det just hade genomlevt ett akademikeröverskott på arbetsmarknaden.

Men är det rätta sättet att se utbildning? Är utbildning en produkt som en central fabriksledning skall producera i enlighet med samhällets efterfrågan? I så fall har uppenbarligen fabriksledningen missbedömt efterfrågan i åtskilliga år, trots tämligen tydliga signaler.

Dessutom är för den som tror på kunskapsledning utbildning detsamma som investering i kunskapskapital.

Den fabrikschef som vill förändra sin produktion måste bygga om sina gamla maskiner eller köpa nya, dvs investera i sitt anläggningskapital. Detta måste han göra *innan* han kan ändra sin produktionsinriktning.

### Felbedömt "investeringsbehov"

Vilket pris får vi därför betala på 2000-talet för att AB Sveriges fabriksledning missbedömt investeringsbehovet så länge? Är detta en av orsakerna till Sveriges uppenbara svårigheter att hänga med i den kunskapsintensiva industrins framväxt i högtbildarländer som Japan och USA? Är det därför vi istället applåderar de hundraåriga stora (numera inte längre svenska) succéföretagens investeringar i gruvor i Norrland och mekaniska verkstäder i innerstäder? Och fnyser åt de många unga kunskapsföretagens ännu större investeringar i datorer och kontor?

Om vi tror att utbildning är detsamma som investering i framtida kunskapskapital måste vi alltså producera ett överskott av högtbildade människor. Då först blir det fart på utvecklingen när dessa söker förändra industristrukturen så att den ska passa dem och deras värderingar.

Vill vi ta oss ur industrisamhället måste vi investera i det framtida samhället innan vi kan nå det. Det går knappast av sig själv.

Jag håller det för troligt att ökad satsning på högre utbildning i vårt land är

ett av de säkraste sätten att komma dit och att olika påtryckargrupper (speciellt de studiesugna ungdomarnas föräldrar!) kommer att se till att satsa resurser på utbildningssektorn igen under 1990-talet.

## Skattesystemet

Det svenska skattesystemet har samma rötter som andra lagar: 1800-talets industrisamhälle. Kommunalskattelagen kom år 1928 och har sedan dess lapats på i det oändliga.

I grund och botten är det dock samma system fortfarande och det bygger på industrisamhällets värderingar. Skattesystemet förutsätter alltså att den dominerande formen av verksamhet är avlönat arbete. Att det normala är att man är anställd i ett företag som svarar för ett antal formella åtaganden gentemot samhället, t ex inbetalandet av ett sparkapital för framtiden (pensionen).

Företaget kan också åläggas att ifrån intjänad lön betala skatteskulder eller andra skulder (införsel). En annan bärande tanke i systemet är att stödja företagsamheten och kapitalbildningen i dessa genom generösa reserveringsmöjligheter i form av lagerreserver, lönefonder, överavskrivningar etc.

Att det är storföretagen som är mest omhuldade även i skattesystemet behöver ingen tvivla om. Storföretagen betalade år 1987 i genomsnitt ca 20% av sina vinster i skatt medan de mindre företagen betalade 26–30% enligt Familjeföretagens skatteberedning. Den nominella skattesatsen i aktiebolag är närmare 60%, vilket endast ett fåtal bolag betalar.

Om en medborgare inte passar in i dessa normer, då blir det besvärligt. En mycket utsatt grupp är t ex de fria konstnärerna, som dels har osäkra inkomster, dels inte är anställda någonstans.

Myndigheternas förtvivlade försök att passa in dessa människor i ett omöjligt system vore löjväckande om de inte vore så tragiska (t ex Ingmar Bergman-fallet). Andra som också brukar råka illa ut i skattesystemet är enskilda yrkesutövare såsom hantverkare, frilansare.

Inte heller kunskapsföretagen passar in i industrisamhällets skattesystem. Kunskapsföretagen har inga möjligheter att använda de reserveringsmöjligheter som förutsätter att man tillverkar varor med hjälp av maskiner och fabriker, varor som man har i lager. Kunskapsföretagen är nästan de enda företagen i det här landet som är egentligen är tvingade att betala full skatt.

Att de ändå inte gör det beror på att kunskapsföretagens ledningar hittar på allehanda äventyrliga transaktioner, typ finansbolag, fartygsleasing etc för att undvika det.

**Det svenska skattesystemet har samma rötter som andra lagar: 1800-talets industrisamhälle.**

**Skattesystemet förutsätter att den dominerande formen av verksamhet är avlönat arbete.**

**Kunskapsföretagen passar inte in i Industrisamhällets skattesystem.**

**Det nya skattesystemet tar mycket större hänsyn till kunskapsföretagens och de fria yrkesutövarnas situation.**

Det nya skattesystemet, som i skrivande stund åtminstone är aviserat, tar mycket större hänsyn till kunskapsföretagens och de fria yrkesutövarnas situation. Det är bara att hoppas att det går igenom. Ändå kommer det inte att räcka till. Vi kommer att få se många nya skattelagar på 90-talet.