



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN  
Royal Swedish Academy of Engineering Sciences

5 april 2011

Bilaga 2

## Hinder mot innovativ tillväxt

Det finns ett antal hinder mot innovativ tillväxt avseende rådande attityder, kompetens, byråkrati och ekonomiska spelregler.

### **Hinder**

1. Synen på företagsbyggandets betydelse i samhället
2. Brist på förståelse för entreprenörens sätt att leda
3. Brist på förståelse för intraprenörens betydelse i storbolagen
4. Entreprenörens bristande kunskap om ägarskap, om värdet av en aktiv styrelse på rätt nivå och om stödorganisationer
5. Byråkrati kring upphandling
6. Beskattning av reavinst
7. Beskattning vid generationsskiften

### **Kommentarer till undanröjandet av hinder mot innovativ tillväxt**

#### **1. Hinder: Synen på företagsbyggandets betydelse i samhället.**

Svensk ekonomi har varit, är och kommer att vara starkt beroende av de svenska storföretagens framgångar. Däremot har tillkomsten av nya medelstora och större företag under senare årtionden varit för begränsad, resultatet beskrivs ofta som ”företagens timglasstruktur” med många små företag och många storföretag men för få medelstora bolag. För att säkra Sveriges framtida ekonomiska tillväxt går det inte att endast förlita sig på storföretagen utan Sverige behöver fler växande små och medelstora bolag. Det har också visat sig att nya jobb skapas framförallt av dessa bolag och inte av storföretagen.

Attityden till företagsbyggande har under senare år förbättrats och bland politikerna uttrycks ambitionen att förbättra förutsättningarna för företagande och entreprenörskap. Men i realiteten behöver entreprenörskapets och ledarskapets betydelse för samhällsutvecklingen lyftas fram mycket mer. En bristande förståelse av betydelsen tar sig många uttryck. T ex ses inte förmögenhetsskapande inom näringslivet som lika naturligt och rätt som när artister och idrottsutövare har ekonomiska framgångar. Det är märkligt att den som köper och säljer aktier har lägre skatt på vinsten än när den som byggt en verksamhet och skapat arbetstillfällen säljer sina aktier. Det har även föreslagits att riskkapitalbolag skall få samma skatt som den som bedriver aktiehandel men detta bör då kombineras med en motsvarande skattenivå för företagen. ”Jantelagen” är också direkt

hämmande när någon vill ändra gängse metoder och gynnar inte möjligheten för entreprenören att åstadkomma ny utveckling. Attityden till ledare som tar över stafettpippen i redan existerande storbolag är ofta mer positiv än till ledare som skapar helt nya och snabbväxande företag.

Skall verkligen attityderna till företagande, entreprenörskap och ledarskap förbättras i grunden behöver skolan involveras. I sandlådan när barnen är små då finns det gott om entreprenörer, men sedan får barnen i bästa fall vänta till nya företagsamhetsprojekt i gymnasiet eller entreprenörskapskurser på högskolan innan de uppmuntras att vara entreprenörer. Det finns exempel där entreprenörsaktiviteter införs redan i förskolan, utan att göra ett nummer av det, men där eleverna lär sig att bedriva verksamhet som lönar sig, och sådana aktiviteter ger bevisligen resultat.

## **2. Hinder: Brist på förståelse för entreprenörens sätt att leda**

En entreprenör är en person som genom konkret handling skapar ny affärsverksamhet. Detta kan ske såväl i små nystartade företag som i medelstora företag som funnits på marknaden en längre tid. De är ofta först på en nischmarknad som de själva skapat och blivit ledare inom. Man gör saker och ting bättre än konkurrenterna, har en slankare och smidigare organisation, är unik i sina erbjudanden och hyllar begreppet annorlunda. Man fokuserar oftast på låg kostnad för kunden och mindre på priset per kilo eller enhet. (Se även bilaga 3 där denna beskrivning av framgångsrikt entreprenörskap/ledarskap summeras.)

Det förekommer oftast ett starkt och speciellt ledarskap i dessa organisationer och framförallt vågar man ta betalt för hela erbjudandet och oftast på ett annorlunda sätt. Man samarbetar också tidigt med väl valda kunder redan i produktutvecklingsfasen.

Vad som också karaktäriserar dessa företag är sparsamhet och flit, en stark tro på sin idé och att man stegvis går fram mot ett sedan länge förhand bestämt mål. Det ledarskap som förekommer i dessa organisationer skiljer sig från vad vi är vana att se i storindustrin och bygger en annorlunda företagskultur. Entreprenören organiserar sitt företags resurser efter de affärsmöjligheter som upptäcks eller skapas på marknaden. Möjligheter, inte resurser, styr vilket affärsprojekt entreprenören initierar och genomför.

Avgörande för hur en idé i innovationsprocessen förvandlas med hjälp av kunskap och kompetens till en god affärsverksamhet är avgörande för hur ledarskapet sker och utvecklas i denna process. Någon måste äga processen, om en idé (eller en ny teknologi) inte har en förkämpe så dör den. Innovationsverksamheten i sig själv bygger på förnyelse, förändring och en vilja att åstadkomma något helt nytt.

En entreprenör är en person som ofta med hjälp av innovativa medarbetare kan hantera hela utvecklingen från nyutvecklad produkt till ett lönsamt företag inklusive marknadsföring och produktion. I många år har Sverige satsat på att få igång verksamheten i mycket små företag. Man har erbjudit olika former av stöd men glömt bort att förenkla och satsa på de som redan bevisat ett de kan köra denna resa.

### **3. Hinder: Brist på förståelse för intraprenörens betydelse i storbolagen**

Många entreprenörer har större företag som en samarbetspartner som de kan förädla och vidareutveckla idén tillsammans med. Hos storföretagen sker samarbetet oftast med en typ av anställda som benämns intraprenörer, en anställd som engagerat sig i utvecklingen av en nydanande verksamhet från t.ex. forskningsrapporter eller annan förslagsverksamhet genererad hos underleverantörer.

En intraprenör försöker ändra och förbättra allting och drivs ofta inte av pengar utan av att få förverkliga idéer. Intraprenören går ofta sin egen väg och blir sålunda ibland sedd som lite av en bråkmakare. Intraprenören är ofta en motor i innovationsprocessen och en oerhörd tillgång som samarbetspartner till idégivaren i det mindre företaget eller till sin forskningsavdelning. Om mottagaren har en hög grad av byråkrati i företaget, en tuff intern produktkonkurrens och hård konkurrens kring resurser i bolaget försvåras naturligtvis både entreprenörens och intraprenörens arbete. Om dessutom företaget har ett motstånd mot förändringar, en frånvaro av interna mentorer och en låg grad av skapandefrihet, betyder detta att man har dolda hinder för hur innovationsprocessen ska fungera så smidigt som möjligt. En tänkt tillväxt kan rejält fördröjas och i värsta fall dö.

Av detta skäl krävs det ofta att företaget är någon form av pionjärer i sin bransch, där det finns ett tydligt och uttalat stöd från VD och övriga i ledningen. Det är också viktigt att det finns möjlighet att arbeta över avdelningsgränserna. Det är även svårt att introducera nya innovationer i koncerner eller bolag som hela tiden frågar efter referenser eller vad andra har gjort. Stora bolag med extremt starka inköpsavdelningar i förhållande till den tekniska avdelningen har dödat många lovande entreprenöriella innovationer pga okunskap och intern maktkamp. Ett av de främsta hindren är avsaknad av mod dvs. rädslan att göra fel.

### **4. Hinder: Entreprenörens bristande kunskap om ägarskap, om värdet av en aktiv styrelse på rätt nivå och om stödorganisationer**

Många chefer till små och medelstora bolag är också ägare till bolagen. I vissa bolag kan en delägare ha tre olika roller som ägare, styrelseledamot och ledare/medarbetare och då är det viktigt att man kan hålla isär och förstå vilken hatt som man har på i en given situation. Det är också avgörande att ägarna är överens om vad bolaget skall utvecklas till att bli, speciellt vid strategiska vägval som beslut om utvecklingsåtgärder, förvärv, finansiering etc.

På samma sätt som att företagsledare/entreprenörer behöver utveckla sitt ledarskap behöver de och övriga ägare utveckla sitt ägarskap för att skapa rätt förutsättning för innovativ tillväxt. I Sverige har man infört en spärregel som gör att man ej kan delta i familjeföretagskonferenser och liknande utbildningar utan att detta anses som icke avdragsgillt, trots att entreprenören per definition arbetar i gränzonen mellan ägarskap och ledarskap. Det råder även en allmän brist på entreprenörers egen kompetensutveckling.

Det är också viktigt att styrelsen har förståelse för såväl ledarskaps- och ägarskapsfrågor för att kunna arbeta effektivt i bolag som ägs av entreprenörer. Mer än en styrelserepresentant från storbolagssfären har i dessa sammanhang orsakat mer skada än nytta i många bolag pga kulturkrockar. Många entreprenörsbolag misslyckas också med att rekrytera styrelser med styrelsemedlemmar och en ordförande som verkligen är på en nivå

att de kan bidra till verksamhetens styrning. När bolag lyckas hitta rätt nivå på styrelsen blir också resultaten därefter.

Många mindre bolag känner inte heller till de möjligheter att få stöd, både i Sverige och internationellt, som ett flertal organisationer kan erbjuda. Både kunskaphöjning, kontaktskapande och finansiering kan underlättas med stöd av dessa organisationer speciellt om anställda inom dessa organisationer har intresse och förståelse för SMFs speciella villkor. På den internationella arenan finns både Handelskamrar och Exportrådet samt Svensk Exportkredit och EKN. Tillväxten kan många gånger påskyndas om den kunskap, det nätverk och trovärdighet som dessa organisationer kan erbjuda tas tillvara. I Sverige kan Almi, Tillväxtverket, Vinnova, Arbetsgivarorganisationer, Universitet och Högskolor samt en rad andra organisationer ge olika former av stöd till företagen.

### **5. Hinder: Byråkrati kring upphandling**

Offentlig upphandling utgör en stor potential för många SMFs. Det omfattande arbete som är nödvändigt för att kunna delta, missgynnar dock mindre företag som inte har de resurser och den kompetens som är nödvändig. Detta leder också till att den konkurrensutsättning som eftersträvas inte uppnås i den utsträckning som är möjligt. Fortfarande är endast en mycket liten del av upphandlingen digitaliserad. Det finns redan på marknaden system som skulle möjliggöra både stora besparingar i termer av arbetsinsatser men också väsentligen underlätta för alla parter, inklusive SMF, att medverka. Det krävs dock att nödvändiga insatser görs från upphandlade organisationer om detta skall bli möjligt. På samma sätt som gäller för storföretagen krävs även av offentliga organisationer att man har rätt attityd till och förståelse för SMFs speciella villkor. Ytterst skulle en förenkling och digitalisering leda till en effektivisering av hela samhällsapparaten.

### **6. Hinder: Beskattning av reavinst**

När en fåmansföretagare, som driver sin verksamhet i aktiebolagsform, skall göra en exit beskattas alltid hundra basbelopp av uppkommen vinst som inkomst av tjänst. Detta innebär att en företagare som har bedrivit verksamhet som ett leverbrödsföretag får en väsentlig skattebelastning när han skall sälja sitt livsverk eller i övrigt ta ut det värde som han har skapat i sitt bolag. Denna regel är hämmande för intresset att starta men framförallt också att utveckla företag. Det sätter fåmansföretagaren i en sämre situation än för de investerare som kan få en skattebelastning allt från 0 % upp till 30 %.

### **7. Hinder: Beskattning vid generationsskiftet**

Det nuvarande regelverket för beskattning i samband med generationsskifte och diskretionär förvaltning har möjliggjort att ägarna efter den utgångna karenstiden kunnat få ut uppsamlade vinstmedel i sitt bolag till tjugofem procents skatt. Sedan ett år tillbaka föreligger emellertid från Regeringsrätten (numera kallad Högsta Förvaltningsdomstolen) ett antal domar som visar att denna skattelösning inte fungerar. Lagstiftningen behöver därför ses över för att leva upp till lagstiftarnas ursprungssyfte. Hela skiftesprocessen bör utvecklas så att den underlättar möjligheterna att frigöra tillväxt kapital.