

EKONOMISKA SAMFUNDETS TIDSKRIFT

1/2026



- **Risto E.J. Penttilä: Läge för Norden att ta plats**
- **Öppenhet en superkraft i spelbranschen**
- **Skuldtak ett bra mål som knappast nås**

EKONOMISKA SAMFUNDETS TIDSKRIFT

THE JOURNAL OF THE ECONOMIC
SOCIETY OF FINLAND

grundad 1913 och åter 1923

Ansvarig utgivare

Ekonomiska Samfundet i Finland r.f.

Chefredaktör och redaktionssekreterare

Mikael Kosk

mikael.kosk@gmail.com

040 756 2985

Sandviksgatan 12 D 58

00180 Helsingfors

Redaktionsråd

Johanna Gummerus, Mikael Kosk, Patrik Lindfors, Max Oker-Blom, Roger Wessman.

Lösnummer och adressändring

Tidskriften skickas kostnadsfritt till medlemmar. Lösnummer kan beställas och adressändringar göras på info@ekonomiskasamfundet.fi

Ekonomiska Samfundets webbplats

www.ekonomiskasamfundet.fi

Facebooksidan och X-kontot heter

”Ekonomiska Samfundet i Finland”

och båda har användarnamnet

@ekonomiskasamf.

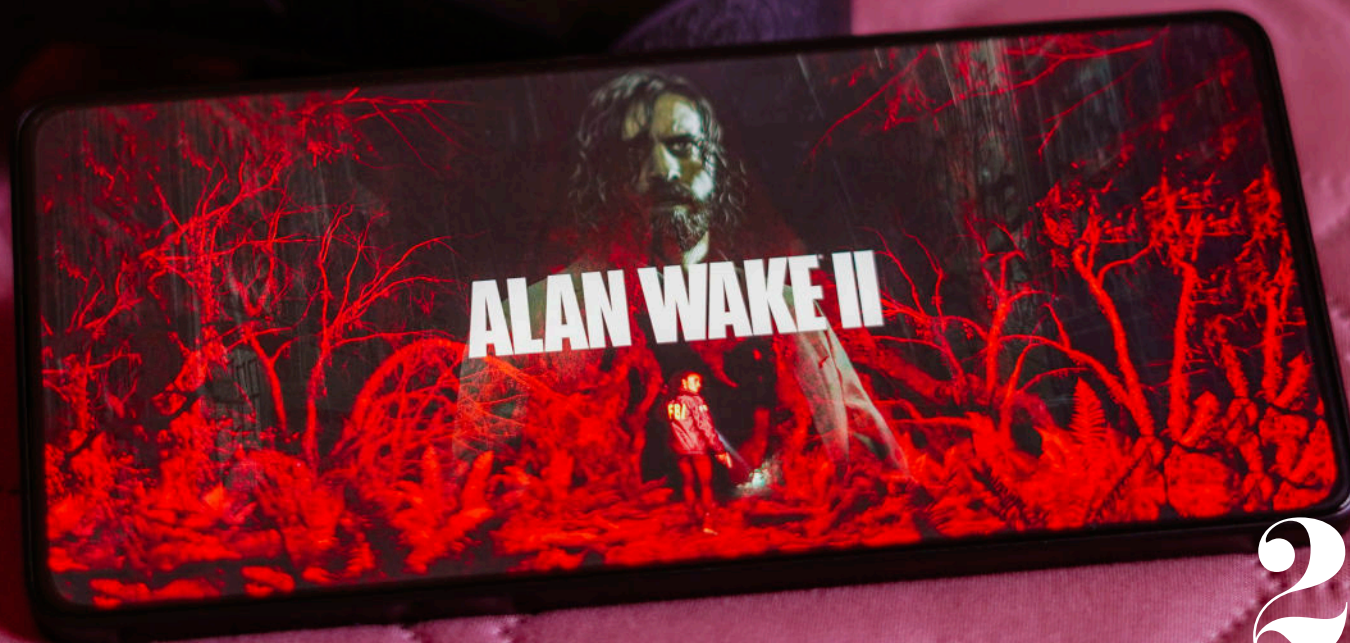
Grafisk form: Synnöve Rabb

Tryckeri: Oy Painotalo tt-urex Ab, Borgå

ISSN 0013-3183 (print)

ISSN 2323-1378 (online)

Omslagsbild: Risto E. J. Penttilä är bekant från offentligheten som sakkunnig kommentator, men med sitt största projekt Northern Light Summit har han hållit låg profil. Foto: Karl Vilhjálmsson



24

INNEHÅLL 1/2026

LEDARE

4 • **Alex Seitsamo**

Kriser blir startpunkter för förnyelser

STATSSKULD

6 • **Roger Wessman**

Skuldbroms ett bra mål men ingen stram begränsning

INTERVJU

16 • **Patrik Lindfors**

Nordisk pragmatism på möte för europeiska företagsledare

DEBATT

22 • **Mikael Kosk**

Säkerhetsaspekten är alltid i bakhuvudet

SPELINDUSTRI

24 • **Mikko Vesa, J. Tuomas**

Harviainen, Kati Alha

Öppenhet bakom framgång för finländsk spelindustri

KOLUMN

30 • **Kaj Arnö** Marknaden, stämningen och förnuftet

EKONOMIPRISET

32 • **Mikael Kosk**

Kreativ förstörelse ligger bakom stadig tillväxt

AFFÄRSSTRATEGIER

36 • **Sing Thoi Mai**

Affärsmässig smidighet är avgörande i osäkra tider

EU-REGLERING

43 • **Max Oker-Blom**

Har regleringen inom EU gått för långt?

48 • **Max Oker-Blom**

Företagarna: Viktigt att kontinuerligt förenkla regelverket inom EU

LEDARSKAP

50 • **Matthias Holmstedt**

Tillitsstyrning ställer höga krav på lyhördhet

AKTUELLA BÖCKER

54 • **Lars Ågren**

Spännande samtal i näringslivets högre sfärer

57 • **Max Oker-Blom**

AI kan i huvudsak vara till glädje för mänskligheten

60 • **Bo Sandelin**

Angela Merkel som ekonomisk politiker

FINLÄNSK SPELFRAMGÅNG.

År 2024 omsatte spelbranschen i Finland 2,85 miljarder euro och den sysselsatte 4 300 professionella i 270 studior. Spelet Alan Wake, utvecklat av studion Remedy Entertainment, beskrivs som en psykologisk actionthriller. Foto: Mostphotos/Rafael Henrique

”Paradoxen är slående: aldrig har omvärlden förändrats snabbare, och sällan har marknadssignaler varit så oberörda.”

KAJ ARNÖ
i kolumnen på sidan 30



Kriser blir startpunkter för förnyelser

PÅ ATENEUMS FASAD står det latinska ord-språket *concordia res parvae crescunt* – genom samförstånd växer det lilla – som fångar en central insikt i samhället och ekonomin. Ett konkret exempel på samförstånd är samarbetet mellan Ekonomiska samfundet, Handellsgillet och Svenska handelshögskolan som utmynnade i Toppsemi, som ordnades i februari under rubriken ”Har vi en skottsäker ekonomi?”.

Denna gång var konceptet något olikt föregående år, i stället för traditionella presentationer med powerpoints bjöds deltagarna på mer djuplodande, tematiska paneldiskussioner ledda av moderatorn. Upplägget fick ett positivt mottagande, något som återspeglades i bruset från de samtal som fördes under pausen och i samband med serveringen efter seminariets avslutning.

Seminariet visade att resiliens inte är ett modeord eller abstrakt policybegrepp. Den formas i företag som vågar investera i osäkra tider, i kompetensförsörjning och forskning, i fungerande institutioner och i nätverk som sträcker sig över sektors- och nationsgränser. Den förutsätter också förmågan att skala

upp – att handha ett investeringsklimat som stöder lovande initiativ. Genom att samla beslutsfattare, forskare och näringslivsrepresentanter kring gemensamma frågeställningar stärktes inte bara analysen, utan också den kollektiva förståelsen för hur ekonomisk motståndskraft faktiskt byggs.

FÖR ATT MOTSTÅNDSKRAFT i ekonomin ska bli verklighet krävs företag som vågar växa, bygga nätverk och ta plats internationellt. Erfarenheterna från försvarsindustrin visar hur långsiktiga satsningar, tidiga investeringar och nära samarbete mellan företag, stat och partnerländer kan skapa både säkerhet och ekonomiskt värde.

1920-talet präglades av återuppbyggnad efter världskriget, hyperinflation och förbudslagar, och decenniets optimism slutade sedan abrupt i 1929 års börskrasch.

Vårt 20-tal har kännetecknats av pandemi, krig och osäkerheten som blivit ett permanent inslag i världsekonomin. Geopolitiska spänningar, säkerhetspolitiska överväganden, teknologisk fragmentering och klimatrelaterade risker påverkar i dag allt från handel och investeringar till företa-



Det latinska uttrycket på Ateneums fasad betyder ”samförstånd växer i det lilla”. Foto: Finlands Nationalgalleri / Matti Ruotsalainen

”Seminariet visade att resiliens inte är ett modeord eller abstrakt policybegrepp.”

gens strategiska val. I detta landskap prövas inte bara ekonomiers effektivitet, utan deras förmåga att stå emot chocker, anpassa sig och utvecklas vidare.

EUROPA BEFINNER SIG i en omvandling där marknadsekonomin i högre grad kompletteras av strategiska överväganden. Ekonomiska flöden och säkerhetspolitik har flätats samman, och statens roll har förändrats i takt med att frågor om försörjningsberedskap, kritisk infrastruktur och teknologiska beroenden blivit mer framträdande.

Detta innebär nya spänningsfält, men också nya krav på samordning och gemensamt ansvar. EU har vaknat upp och förespråkar mer pragmatisk reglering och ett Europa som tar mer ansvar för sig själv, både i form av säkerhet och minskat beroende av externa parter. Det återstår att se huruvida denna ambition kan omskrivas till verklighet.

INNEHÅLLET I DETTA NUMMER av Ekonomiska samfundets tidskrift speglar en ekonomi som präglas av förändring, men också av anpassningsförmåga. Företagens respons på externa chocker, regleringens konsekvenser och den kreativa förstörelsens roll för långsiktig tillväxt belyser olika sidor av samma grundfråga: hur ekonomin fungerar när förutsättningarna skiftar. Samtidigt behandlas Toppsemi, liksom tillitens och styrningens betydelse i komplexa system.

Tillbaka till Ateneum, citatets fortsättning, som inte finns på fasaden, lyder: *discordia maximae dilabuntur* – genom oenighet faller även de största. Vi ser tecken att även denna del av citatet förverkligas i världsekonomin. Ökad osäkerhet i form av frekventa kriser, protektionism och handels hinder leder till minskat utbyte och sämre utnyttjande av komparativa fördelar.

Dock är marknadsekonomin ett system som är bra på att hitta utvägar, utjämna obalanser och på sikt, reparera sig själv. Historien visar att just kriser ofta blir startpunkter för institutionella förnyelser, fördjupat samarbete och nya former av ekonomisk integration.

Skuldbromsen är ett bra mål men ingen stram begränsning

Den så kallade skuldbromsen avser att binda kommande regeringar till en politik som får bukt med den offentliga skuldsättningen. Bromsen är dock inte en så strikt begränsning av möjligheten till fortsatt skuldfinansiering som många hoppas och andra befarar.

Den sittande regeringen har misslyckats med sin centrala målsättning att stoppa den offentliga sektorns skuldsättning. Enligt Finansministeriets senaste prognoser beräknas underskottet i den offentliga sektorns finansiella balans, skillnaden mellan utgifter och intäkter, vid regeringsperiodens slut år 2027 vara större än det var år 2023 då regeringen tillträdde.

För att äntligen få bukt på skuldsättningen föreslog regeringen en så kallad skuldbroms, som skall garantera att kommande regeringar tvingas hålla stramare i tyglarna. Förutom Vänsterförbundet har alla riksdagspartier förbundit sig till de nya målsättningarna:

- Den offentliga skuldkvoten (skulden i förhållande till bruttonationalprodukten, bnp) skall sjunka till 40 procent.
 - Skuldkvoten skall sjunka med i genomsnitt minst 0,75 procentenheter årligen.
 - Den offentliga sektorns finansiella underskott skall inget år överskrida 2,5 procent i förhållande till bnp.
- Målsättningarna skall träda i kraft från och med 2031.



Roger Wessman är fristående skribent, föreläsare och konsult.

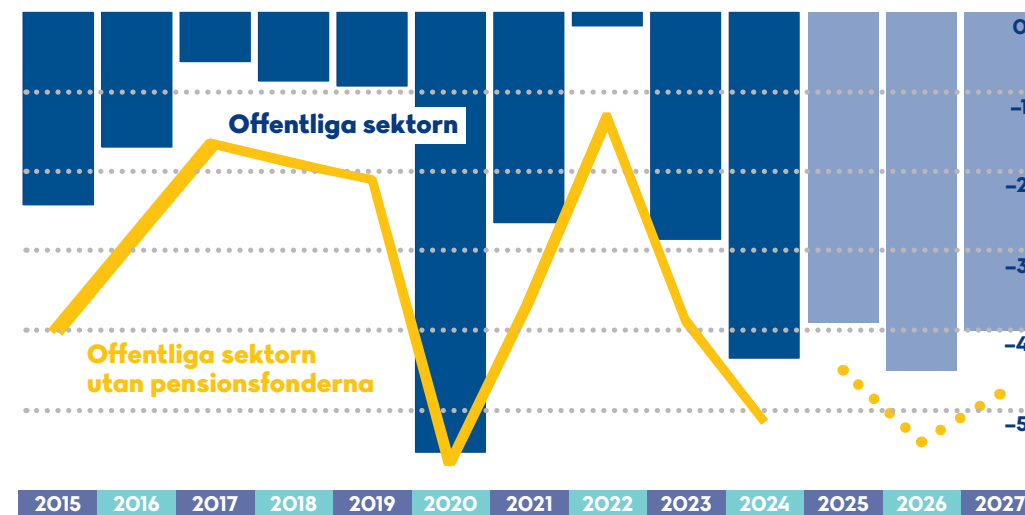
FINANSPOLITISKA REGLER I FINLAND

- Förutom skuldbromsen som träder i kraft 2031 begränsas Finlands offentliga skuldsättning av EU:s finanspolitiska regelverk.
- Den parlamentariska grupp som i februari satte upp ramarna för nästa valperiod vägleds i första hand av bedömningen, att EU:s regler förutsätter en åtstramning på 8–11 miljarder euro under perioden 2027–2031.

Idén till skuldbromsen kommer framför allt från Sverige, som haft ett finanspolitiskt ramverk sedan 1990-talet. Grundstenen i ramverket har varit överskotts målet, enligt vilket de offentliga finanserna över en konjunkturcykel skall visa ett överskott.

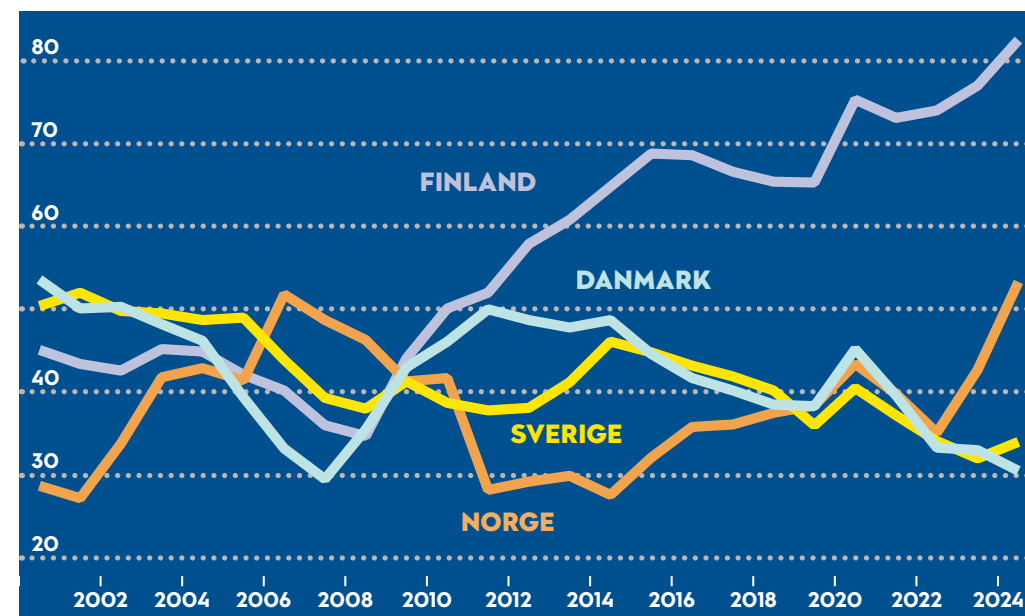
Huruvida det svenska ramverket är

Offentliga sektorns finansiella balans procent i förhållande till bruttonationalprodukten



Figur 1. Den offentliga sektorns nettolåntagning förutspås öka under den nuvarande regeringsperioden. Källa: Macrobond, Statistikcentralen. Prognos: Finansministeriet

Den offentliga skulden procent i förhållande till bnp



Figur 2. Finlands skuldsättning är på annan kurs än de övriga nordiska länderna. Källa: Macrobond, Eurostat

orsaken till att de svenska offentliga finanserna är i bättre skick än i Finland kan ifrågasättas. Fram till finanskrisen utvecklade sig den offentliga skulden i Finland i stort sett som i Sverige och Danmark. Under de senaste två decennierna har Finland glidit ifrån inte bara Sverige utan även Danmark. Oljelandet Norge är ett kapitel för sig.

Riktlinjerna för den finska finanspolitiken har främst givits av EU:s finanspolitiska regler, som förstås gäller även Sverige och Danmark. Dessa har strävat efter att begränsa underskottet, så målet har varit betydligt mindre ambitiöst än det svenska som har siktat på att skapa ett överskott.

Under den tid skuldsättningen i Sverige och Finland gått skilda vägar har skillnaden i finanspolitiska regler de facto varit mindre än under åren då skuldsättningen sjönk raskt i bägge länder. I Sverige har överskottsmålet sänkts, samtidigt som EU gradvis skärpt sina regler efter eurokrisen.

Att Finlands skuldsättning accelererat hänger klart ihop med den svaga ekonomiska tillväxten. Det har inte varit lika utmanande för regeringarna i de övriga nordiska länderna att hålla finanserna i balans. Den ekonomiska tillväxten har genererat skatteintäkter som gjort att balansen kunnat upprätthållas utan svåra åtstramningsbeslut.

Skuldkvot på 40 procent irrelevant mål

Orsaken till målsättningen om en skuldkvot på 40 procent är uppenbarligen att de övriga nordiska ländernas skuldkvot i dag ligger på ungefär denna nivå. Sverige har ett skuldankare på 35 procent.

Målet att pressa ner den offentliga skulden till 40 procent i förhållande till bnp är komplett irrelevant för det praktiska politiska beslutsfattandet, då skuldkvoten nu är nästan 90 procent. Det finns inga rimliga åtgärder regeringen kan vidta, som skulle leda till att målet uppnås inom en överskådlig framtid.

”Det svenska skuldankaret infördes först 2019 då skuldkvoten redan fallit till 36 procent. Den kan därmed inte ha haft någon roll i att uppnå den låga skuldnivån.”

Med den planerade målsättningen att minska den offentliga skuldkvoten med 0,75 procentenheter årligen kommer det tidigare i kraft varande EU-målet på 60 procent att uppnås under den senare hälften av 2050-talet. Först då blir det aktuellt att fundera på om man vill fortsätta att pressa skuldkvoten ännu lägre ner.

Överhuvudtaget har skuldtak visat sig vara ett ineffektivt sätt att hålla skuldsättningen i schack. De flesta EU-ländernas skuld överskrider 60-procentstaket. Skuldtaket i USA har kontinuerligt höjts då det blivit ett hinder för fortsatt låntagning.

Det är lätt att förstå varför skuldtak är ett ineffektivt styrmedel. Skuldens storlek bestäms huvudsakligen av hur finanspolitiken sköts under tidigare år. Så länge skulden ligger under taket utgör det ingen broms på skuldsättningen. Då taket nås, är det i praktiken omöjligt att ändra politiken så drastiskt att skulden skulle fås att hållas under taket.

Det svenska skuldankaret infördes först 2019 då skuldkvoten redan fallit till 36 procent. Den kan därmed inte ha haft någon roll i att uppnå den låga skuldnivån.

Kravet på mindre skuld begränsar underskottet

De mål som kan ha praktisk betydelse för att styra politiken är taket för det årliga un-

derskottet och målsättningen för den årliga minskningen av skuldkvoten.

Målet för minskningen av skuldkvoten skall ligga som grund för den långfristiga planen för de offentliga finanserna. Planerna skall göras upp så att skulden förväntas sjunka i önskad takt under de kommande åtta åren.

Skuldkvotens utveckling beror både på den årliga låntagningen, som höjer täljaren, och den ekonomiska tillväxten, som påverkar nämnaren. Med en given prognos om den långsiktiga ekonomiska tillväxten kan vi därmed räkna ut vilken finansiell balans skuldminskningsskravet tillåter.

Prognoserna för den långfristiga årliga tillväxten i den finländska ekonomin ligger på cirka en procent. Om vi till det lägger till en inflation enligt ECB:s målsättning på två procent ökar nämnaren årligen med tre procent. En skuldkvot på 90 procent sjunker då med 2,7 procentenheter om skulden hålls konstant.

Målsättningen på en 0,75 procentenheters

nedgång i skuldkvoten tillåter därmed att den offentliga skulden ökar med nästan två procent i förhållande till bnp årligen.

Den finska offentliga sektorns underskott snyggas dock upp av pensionsfonderna, som uppvisar ett årligt överskott på cirka en procent i förhållande till bnp. Detta överskott påverkar inte den offentliga skuldsättningen. Den kan inte användas till att minska låntagningen utan placeras för att finansiera kommande pensioner.

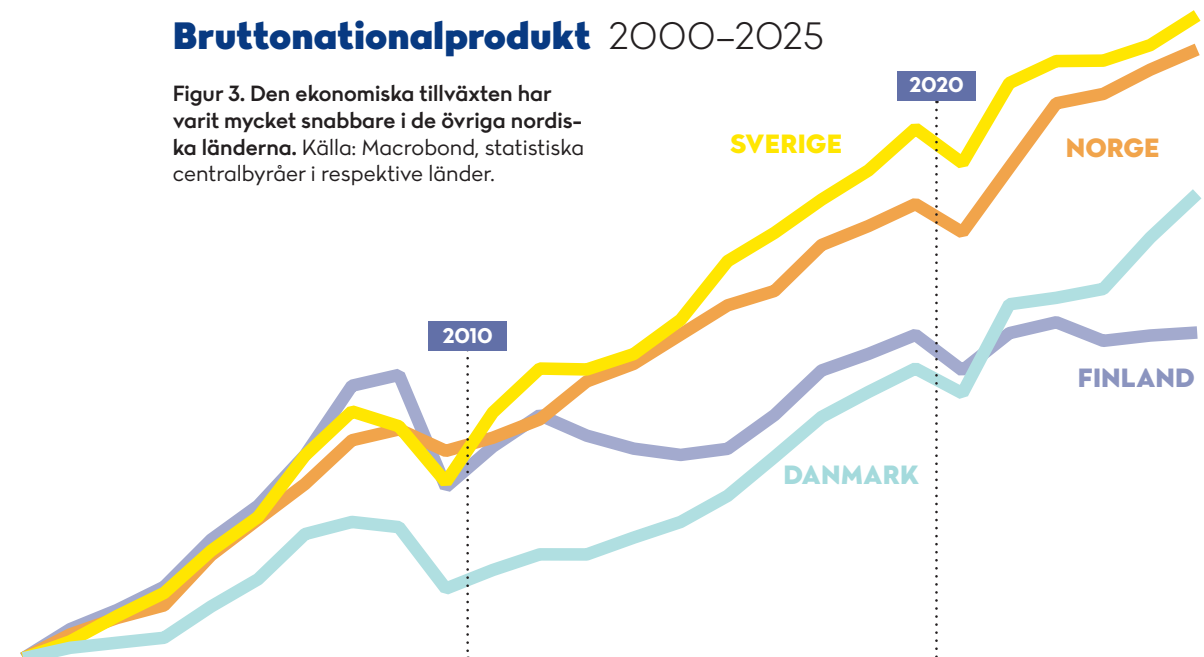
Den offentliga sektorns låntagning beror därmed enbart på den övriga offentliga sektorns (statens, kommunernas och välfärdsområdenas) samlade underskott. Det innebär att den offentliga sektorns totala finansiella underskott (inkluderande pensionsbolagens överskott) måste hållas under en procent i förhållande till bnp.

Målet lösare än Sveriges

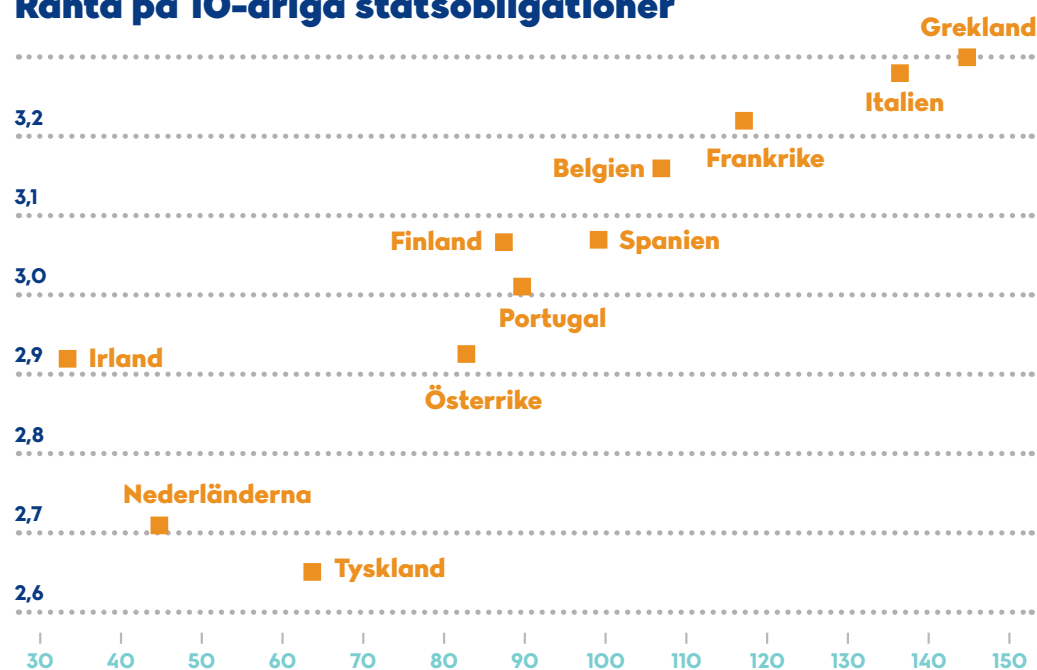
Målet för en minskning av skuldkvoten motsvaras i det svenska ramverket av överskottsmålet enligt vilket den svenska

Bruttonationalprodukt 2000–2025

Figur 3. Den ekonomiska tillväxten har varit mycket snabbare i de övriga nordiska länderna. Källa: Macrobond, statistiska centralbyråer i respektive länder.



Ränta på 10-åriga statsobligationer



Skuld i förhållande till bnp

Figur 4. Högre skuldsättning leder till högre räntor. Källa: Macrobond, OECD

offentliga sektorn skall uppvisa ett finansiellt överskott på i genomsnitt en tredjedels procent över en konjunkturcykel.

Tidsperioden är lite mer diffus än åttaårsperioden i den finländska skuldbromsen. Tanken att målet skall ge riktlinjer för den långsiktiga planeringen, inte sätta en inflexibel gräns för det årliga underskottet, är dock densamma.

Det svenska överskottsmålet förefaller betydligt stramare än den finska skuldbromsen, som tillåter ett märkbart underskott. Dock är det kanske värt att notera att skuldminskningens målet skulle kräva ett överskott, om skuldkvoten skulle närma sig svensk nivå. Ju lägre skuldkvoten är desto svårare blir det att sänka den, för tillväxten

och inflationen naggar den allt mindre.

Om skuldkvoten skulle vara 50 procent minskar den ovan antagna tillväxten och inflationen kvoten med bara 1,5 procentenheter årligen. Då måste de offentliga finanserna (inklusive pensionsfonder) visa ett överskott på cirka 0,25 procent i förhållande till bnp.

Det är inte orimligt att kräva en förbättrad balans i takt med att skulden sjunker. En lägre skuld innebär ju lägre räntekostnader, vilket automatiskt förbättrar den offentliga sektorns finansiella balans. I bästa fall skapar reglerna en positiv spiral, där en nedgång i räntekostnaderna kanaliseras till att ytterligare sänka skulden.

Om målet är att kopiera Sveriges framgång i att minska skuldkvoten är skuldbromsen dock hopplöst slapp. Det svenska överskottsmålet var inledningsvis till och med 2 procent i förhållande till bnp. Det

sänktes till nuvarande nivå först då skulden redan sjunkit till önskad nivå.

Motiverat sänka skuldkvoten

Är det en onödigt ambitiös målsättning att kräva att skuldkvoten sänks? Kunde det inte räcka med att stabilisera skuldkvoten på nuvarande nivå?

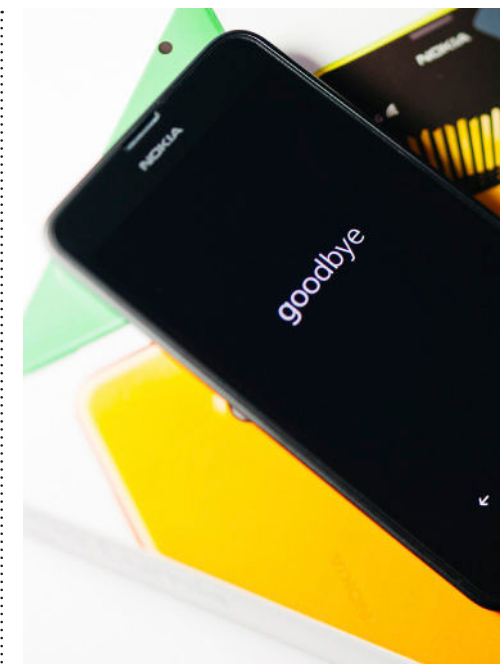
Det är klart att skuldkvoten inte kan öka för evigt. I något skede blir bördan av ökande räntekostnader övermäktig. Långivarna tappar förtroende för Finlands kreditvärdighet och kräver allt högre ränta, eller slutar ge lån överhuvudtaget.

På nuvarande skuldnivåer verkar Finland dock inte ha några större problem att finansiera sig. Räntenivån är bara några tiondels procentenheter högre än för Nederländerna, som har en skuldkvot på lite över 40 procent. Många euroländer har högre statsskuld och bara några tiondels procentenheter högre räntor.

Det starkaste argumentet för målsättningen att minska den offentliga skuldkvoten är att vi då och då blir utsatta för olika kriser. Under de senaste 20 åren har den finländska ekonomin drabbats av inte mindre än fyra chocker som drivit upp skuldkvoten med minst 10 procentenheter: Finanskrisen 2008, kollapsen i Nokias mobiltelefonföretag 2012, pandemin 2020 och den ryska invasionen av Ukraina med åtföljande energikris 2022.

Att skuldsättningen stiger under kriser är i praktiken ofrånkomligt. Skatteintäkterna minskar och krishanteringens medför kostnader.

Att hålla skuldsättningen nere med skatthöjningar och nedskärningar i andra utgifter mitt under en ekonomisk kris är inte önskvärdt då det fördjupar den ekonomiska misären. Även om inkomsterna och utgifterna skulle hållas i balans stiger skuldkvoten då ekonomin krymper.



Under de senaste 20 åren har den finländska ekonomin drabbats av fyra chocker som drivit upp skuldkvoten med minst 10 procentenheter: Finanskrisen 2008, kollapsen i Nokias mobiltelefonföretag 2012, pandemin 2020 och den ryska invasionen av Ukraina med åtföljande energikris 2022. Foto: Mostphotos

”Det starkaste argumentet för målsättningen att minska den offentliga skuldkvoten är att vi då och då blir utsatta för olika kriser.”

Om den offentliga skuldkvoten då och då stiger på grund av olika chocker och däremellan bara stabiliseras leder det obönhörligen till att skuldsättningen stiger kris för kris.

För att stabilisera skuldsättningen krävs därmed att skuldkvoten sjunker mellan

kriserna. Om skuldkvoten sjunker med 0,75 procentenheter per år skapar det på 20 år utrymme för att hantera en kris som höjer skuldkvoten med 15 procentenheter.

Förhoppningsvis kommer inte kriserna i framtiden att dugga så tätt som de gjort de senaste 20 åren. I så fall skulle skuldbromsens målsättning vara alldeles för slapp.

Målet nås knappast

En ytterligare orsak att befara att den målsättning skuldbromsen sätter upp inte är tillräckligt stram, är att målet knappast kommer att uppnås ens mellan kriserna. Även i normala tider inträffar oförutsedda händelser som ger regeringarna skäl att låta underskottet öka lite mer än planerat. Fres-telsen att prognosticera utgifterna i underkant och intäkterna i överkant är stor.

I Sverige har överskottsmalet nåtts endast under enstaka år på toppen av högkonjunkturerna. Det finns inte en enda femårsperiod sedan millennieskiftet då överskottsmalet skulle ha nåtts.

Årligt mål kan stärka konjunkturerna

För att försäkra sig om att underskottet inte avviker alltför mycket från det planerade innehåller skuldbromsen ett tak för det årliga underskottet. Regeringen bör skrida till åtgärder om underskottet för innevarande eller därpå följande år förutspås överstiga 2,5 procent.

Någon motsvarande årlig kontroll finns inte i det svenska ramverket, som uttryckligen betonar att det årliga underskottet får fluktuera i takt med konjunkturerna.

En strikt gräns för det årliga underskottet skapar en risk för att regeringen tvingas till budgettätstramningar då ekonomin går in i en lågkonjunktur. Tidpunkten för nedskärningar blir då den sämsta möjliga, då den förstärker nedgången i ekonomin. Optimalt vore att göra nedskärningarna

”Optimalt vore att göra nedskärningarna under högkonjunkturerna, vilket skulle dämpa konjunktursvängningarna.”

under högkonjunkturerna, vilket skulle dämpa konjunktursvängningarna.

Skuldbromsen innehåller dock ett stadgande om att reglerna kan åsidosättas om ekonomin utsätts för en ”betydande, överraskande och exceptionell kris”. Det återstår att se hur denna regel kommer att tolkas.

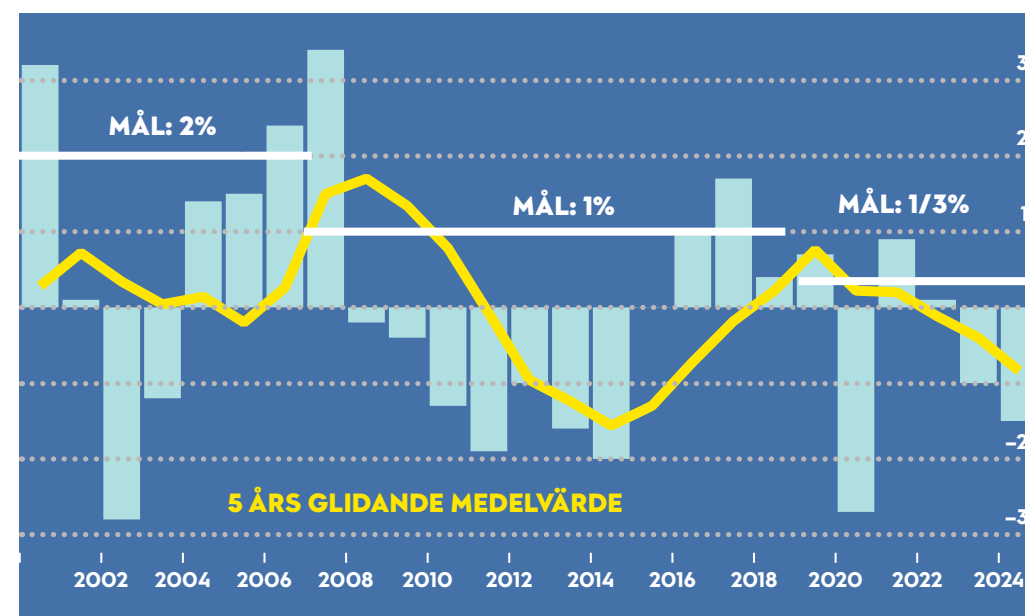
En smärre nedgång i ekonomin borde inte förorsaka något större problem, om de offentliga finanserna i utgångsläget uppvisar det underskott på ungefär en procent som skuldminskningkravet förutsätter. Underskottet skulle då få öka med cirka en och en halv procentenhet, innan underskottstaket överskrids.

Enligt den känslighetsanalys som Finansministeriet presenterar i planen för de offentliga finanserna ökar den offentliga sektorns underskott med 0,6 procentenheter i förhållande till bnp, om den ekonomiska aktiviteten blir en procent lägre än beräknat. För att underskottet skall öka med en och en halv procentenhet krävs således att den ekonomiska aktiviteten blir hela 2,5 procent lägre än förutspått.

Risken för att regeringen skall tvingas vidta korrigerande åtgärder vid fel tidpunkt minskas därtill av att konjunkturedgångar och deras inverkan på underskottet i regel uppdagas med en betydande fördröjning. Även efter att avvikelserna uppdagats tar det tid att vidta åtgärder.

År 2023 backade ekonomin till exempel 1,3 procent, vilket lyfte den offentliga sektorns underskott till 2,9 procent i för-

Svenska offentliga sektorns finansiella balans procent i förhållande till bnp



hållande till bnp. Då budgeten gjordes upp för 2023 prognosticerade finansministeriet dock en tillväxt på 0,5 procent och ett underskott på 2,2 procent.

När budgeten för 2024 gjordes upp hade Finansministeriet skruvat ner prognosen för tillväxt till 0 och förutspådde ett underskott på 2,4 procent. I det skedet hade Finansministeriet således inte ännu tillnärmelsevis insett djupet av den ekonomiska nedgången. Det förutspådda underskottet skulle inte ännu ha föranlett några åtgärder, om 2,5-procentstaket varit i kraft.

I praktiken skulle regeringen varit tvungen att vidta korrigerande åtgärder för underskottet år 2023 först i budgeten för 2025, om underskottstaket varit i kraft.

Det krävs således en relativt djup och långvarig svacka i ekonomin, för att det årliga underskottstaket skall påkalla åtstramningsåtgärder under en lågkonjunktur.

Figur 5. Överskottsmalet har sällan nåtts i Sverige. Källa: Macrobond, Eurostat

Och i dessa fall finns möjligheten att tillämpa undantagsregeln som tillåter större underskott vid kriser.

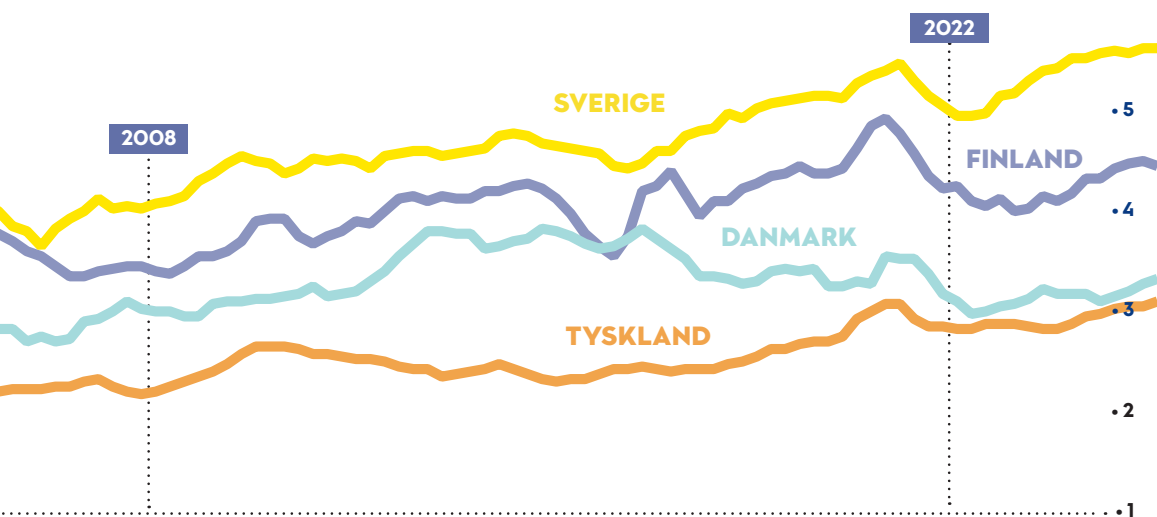
Långsiktig planering kan stabilisera

En fördel med en långsiktig planering av finanspolitiken kan tvärtom vara just att den skapar stabilitet.

Under goda år då skattepengarna flödar in och utgifterna för till exempel arbetslöshetsersättning sjunker borde man bygga upp en buffert för kommande lågkonjunkturer. Risken är då att regeringen förblindas av att statsfinanserna under högkonjunkturerna är i relativ god balans och frestas att öka utgifterna och sänka skatterna.

Detta skedde också under högkonjunkturer.

Offentliga investeringar procent i förhållande till bnp



Figur 6. Trots skuldbromsen har de offentliga investeringarna hållits på en hög nivå i Sverige. Källa: Macrobond, Eurostat

ren under förra årtiondets slut. Juha Sipiläs regering utnyttjade läget till att lätta på beskattningen. Antti Rinnes regering beslöt att öka utgifterna genom att satsa på ”framtidensinvesteringar”.

Enligt Europeiska kommissionens beräkningar ökade det strukturella underskottet därmed under dessa år då ekonomin gick på högvarv och arbetslösheten var låg. Det strukturella underskottet är en uppskattning för balansen i de offentliga finanserna korrigerat för konjunkturernas inverkan. Politiken lättades således just de år som varit de idealiska att förverkliga åtstramningsåtgärder.

Förvisso gjorde pandemin att en expansiv finanspolitik de facto var befogad 2020, men besluten från år 2019 avspeglar sig i det utgångsläge Petteri Orpos regering fick.

Följden av att de tidigare regeringarna lätit den underliggande balansen försämrans var att den nuvarande regeringen förra året, på botten av en lågkonjunktur med hög arbetslöshet, såg sig tvungen att dra åt svängremmen.

Att den nuvarande regeringen sedan genom att sänka skatterna igen bedriver en expansiv politik åren 2026–2027, då konjunkturläget förväntas ljusna, är ännu ett exempel på hur finanspolitiken i Finland förstärker konjunkturerna.

Om skuldbromsen kan skapa en bättre disciplin under högkonjunkturerna minskar det på behovet av att strama åt under lågkonjunkturerna. Problemet med att finanspolitiken förstärker konjunktursvängningarna blir då mindre.

Regler har begränsat investeringarna

En ofta framförd kritik mot regler för att begränsa offentliga underskott i allmänhet och det svenska överskottsmålet i synnerhet, är att dessa framför allt drabbar offentliga investeringar.

De offentliga investeringarna har också ökat under de senaste åren i Sverige, efter

att överskottsmålet sänkts. Å andra sidan har de offentliga investeringarna i relation till bnp i Sverige varit högre än i till exempel Finland eller Danmark.

Tyskland beslöt 2009 om en egen skuldbroms som föreskrev ett maximalt årligt underskott på 0,35 procent i förhållande till bnp från och med år 2016. Sedan 2009 har investeringarna dock hållits på en högre nivå i förhållande till bnp än före 2009 – då de offentliga investeringarna i Tyskland var exceptionellt låga.

Sambandet mellan skuldbromsar och nivån på offentliga investeringar förefaller således allt annat än solklart.

Att skära ner i offentliga investeringar kan vara ett utslag av kortsiktigt politiskt tänkande på samma sätt som offentlig skuldsättning. Båda ger möjligheter att glädja väljarna på kort sikt, men undergräver välståndet på lång sikt.

Att skjuta upp offentliga investeringar kan ses som en enkel lösning, för att få budgeten att gå ihop utan att skära i förmåner eller höja skatterna. Det är lätt tänkt att man lika väl kan göra investeringarna ett annat år. Risken är att investeringarna igen följande år skjuts upp. Det verkar vara förklaringen

”Att skära ner i offentliga investeringar kan vara ett utslag av kortsiktigt politiskt tänkande på samma sätt som offentlig skuldsättning. Båda ger möjligheter att glädja väljarna på kort sikt, men undergräver välståndet på lång sikt.”

till de exceptionellt låga investeringarna i Tyskland före skuldbromsen infördes.

Då skuldbromsen i Tyskland infördes år 2009 var regeringarna tvungna att göra upp en plan för att balansera finanserna fram till 2016. I en mångårig plan för att balansera finanserna går det inte att få siffrorna att gå ihop med att skjuta upp investeringar från ett år till nästa.

Det att Tyskland och Sverige fått sina offentliga finanser i bättre balans har gett möjlighet att öka de offentliga investeringarna. Å andra sidan har Finland hållit en relativt hög nivå på offentliga investeringar, trots problemen i statsfinanserna. Finska politiker verkar inte hittills ha fallit för frestelsen att balansera de offentliga finanserna på bekostnad av investeringar.

Åtstramning på 8–11 miljarder?

Den parlamentariska gruppen som skall lägga upp ramarna för nästa valperiods finansiella plan kom i slutet på februari fram till att en åtstramning på 8–11 miljarder skulle krävas under nästa valperiod från 2027 till år 2031. Beloppet uppgår till cirka 3 procent i förhållande till bnp.

Sparkravet är inte direkt en följd av skuldbromsens regler, som träder i kraft först därpå följande riksdagsperiod från och med år 2031. Fram till dess är det EU:s finanspolitiska regler som styr.

EU:s regler ställer redan relativt höga krav på att balansera de offentliga finanserna. För länder med en skuld mellan 60 och 90 procent i relation till bnp krävs att skuldkvoten skall förutspås minska med 0,5 procentenheter årligen. Kravet är således inte mycket mindre än vad skuldbromsen kräver.

Om skuldkvoten överstiger 90 procent kräver EU-reglerna en årlig minskning på en procentenhet. Då är således EU-reglerna till och med lite strängare, och skuldbromsen har ingen betydelse.

INTERVJU

Nordisk pragmatism ledstjärna när ledare för europeiska företag samlas i Helsingfors

Varje sommar under drygt 20 år har ledare för flera av de största europeiska bolagen samlats i Helsingfors för att diskutera teknologi, geopolitik och ekonomi. Den drivande kraften bakom konferensen är Risto E. J. Penttilä, som kommer att skala upp verksamheten.

Risto E. J. Penttilä är en av de finländare som har de mest omfattande internationella nätverken inom näringsliv, politik och förvaltning. Han för systematiskt diskussioner med personer på centrala poster i USA och Europa för att kontinuerligt vara uppdaterad om vad som pågår på ett globalt plan. Utifrån de samtal analyserar han vartåt utvecklingen är på väg. En del av slutsatserna delar han med sig när han kommenterar aktuella händelser i medier.

En av de mest uppmärksammade förutsägelseerna var hans uttalande i december 2021 om att Finland kommer att ansöka om medlemskap i Nato, vilket inträffade fem månader senare. Penttilä drog också slutsatsen att brexit kommer att bli verklighet efter diskussioner med sina kontakter i

Patrik Lindfors
är landschef på
EnviOn Sweden.



Storbritannien. Tack vare den insikten kunde Centralhandelskammaren, där han var vd vid den tiden, sammanställa material på förhand och hade möjligheten att bidra med fakta till den allmänna diskussionen och ge råd till företag direkt efter den brittiska folkomröstningen.

Att ligga steget före genom att i ett tidigt skede skapa sig en bild av vad som kommer att hända på kortare och längre sikt har länge varit Risto E. J. Penttiläs varumärke. Han blev först känd för en bredare publik

Risto E. J. Penttilä lade grunden till sitt internationella nätverk under sina studier vid Harvard och Oxford, där han även disputerade med en avhandling om Finlands säkerhetspolitik. Numera besöker han USA regelbundet för att hålla sig uppdaterad.
Foto: Karl Vilhjálmsson



som riksdagsledamot efter att ha grundat partiet Ungfinnarna år 1994 tillsammans med **Jukka Tarkka** och **Jaakko Tapaninen**.

”Partiet upplöstes efter en riksdagsperiod och i efterhand kan man konstatera att vissa av de frågor som partiet drev har förverkligats senare när tiden varit mogen”, säger Penttilä.

Företagen lämnades utanför debatten

En viktig plattform för att upprätthålla och utvidga sitt internationella nätverk och skapa gränsöverskridande diskussion på toppnivå är en organisation som han grundade år 2002 tillsammans med **Jorma Ollila** och **Georg Ehrnrooth**. Vid den tiden var Penttilä direktör för Näringslivets delegation Eva medan Ollila var vd och ordförande på Nokia och Ehrnrooth styrelseproffs efter att ha lämnat posten som vd på Metra/Wärtsilä. Tillsammans beslöt de att grunda European Business Leaders Convention, EBLC, med uppdraget att samla europeiska företagsledare till gemensamma diskussioner bakom lyckta dörrar.

”Beslutet att grunda EBLC fattade vi efter att EU år 2002 ordnade ett evenemang som kallades ”The Convention on the Future of Europe – utan att bjuda in beslutsfattare från näringslivet. Vi ansåg att näringslivets synpunkter absolut behöver beaktas i diskussionen om Europas framtid”, sammanfattar Penttilä.

EBLC har ända sedan starten 2002 årligen ordnat en konferens i Helsingfors med deltagare på den absoluta toppnivån inom det europeiska näringslivet. Konferenserna har namnet Northern Light Summit och samlar vd:ar och styrelseordföranden från vissa av de största företagen i Europa samt tungviktare inom bland annat politik och förvaltning. Konferensen ordnas i juni varje år i Helsingfors och följer Chatham House-reglerna som utgår från att det är tillåtet att

efteråt nämna vad som har sagts men inte vem som har sagt vad.

”Till omfattningen är Northern Light Summit relativt liten med cirka 200 deltagare. Det är ett medvetet val eftersom arrangörerna och deltagarna vill behålla det intima formatet där alla har möjlighet att delta i diskussionerna och umgås under luncherna, middagarna och kulturinslagen som ingår i konferensen”, säger Penttilä.

Skillnaden mellan Helsingfors och Davos

Penttilä beskriver Northern Light Summit som en motsats till World Economic Forum i Davos – i flera olika bemärkelser. Davos är stort och skapar rubriker världen över medan vissa har kallat Northern Light Summit för Europas bäst bevarade hemlighet. I Davos löper diskussionerna på ett övergripande plan medan Northern Light Summit fokuserar på vad som sker konkret inom tre sektorer: teknologi, geopolitik och ekonomi.

”Vi arrangerar Northern Light Summit sex månader efter Davos, delvis för att kunna följa upp diskussionerna som förts där. Vi är därför till vissa delar ett kompletterande element till World Economic Forum men utgångsläget och målsättningarna är olika”, säger Penttilä.

Till saken hör att Penttilä arbetade på World Economic Forum i Davos kring millennieskiftet. På den tiden var det ett mindre evenemang och ambitionen var i stort sett densamma som den som EBLC har nu, det vill säga att genom diskussioner hjälpa företagsledare att orientera sig i det rådande globala läget. Konferensens profil ändrades efter att grundaren **Klaus Schwab** kom fram till att World Economic Forum borde sätta den globala agendan i stället för att endast analysera den. Den kursändringen ledde stegvis fram till det massiva evenemang som konferensen är i dag med bland



Foto: Karl Vilhjalmsen

RISTO E.J. PENTTILÄ

- **Född 1959, gift, två barn**
- Generalsekreterare, European Business Leaders' Convention (EBLC Association) och vd, EBLC Ltd
- Vd, Nordic West Office, 2017–2025
- Vd, Centralhandelskammaren, 2010–2017
- Direktör, Näringslivets delegation Eva, 2002–2010
- Senior Vice President, Oxford Analytica, 2000–2002
- Direktör, World Economic Forum, 1999–2000
- Riksdagsledamot, Ungfinnarna, 1995–1999
- Specialrådgivare till försvarsministern, 1991–1995
- Ledarskapskonsult, McKinsey & Co, 1988–90
- **Utbildning:** Fil.dr (internationella relationer), University College, Oxford, 1989
- **Publikationer:** Bland annat böckerna *Roolipeli 2006*, *Suunnaton Suomi* tillsammans med Alf Rehn 2021 och *Pitkä tie Natoon* med Jyrki Karvinen 2022

”Vi arrangerar Northern Light Summit sex månader efter Davos, delvis för att kunna följa upp diskussionerna som förts där.”

annat olika sidoevent och intensiv mediebevakning.

Penttilä konstaterar att man inte har behövt bygga upp en offentlig profil för EBLC och Northern Light Summit, eftersom intresset har fortsatt att växa efter att deltagarna har berömt konferensen och verksamheten i sina egna nätverk. Varje år skickas personliga inbjudningar också till ett antal personer som inte tidigare har deltagit i konferensen.

Politico in som ägare

European Business Leaders Convention har sedan starten varit ett sällskap för företag och företagsledare. Nu är en större förändring på gång eftersom verksamheten kommer att breddas både geografiskt och deltagarmässigt. De grundläggande elementen består och storbolagens vd:ar och styrelseordföranden kommer, precis som tidigare, att samlas på Northern Light Summit i juni i Helsingfors varje år.

Ett nytt inslag är att EBLC också kommer att ordna så kallade mini summits i bland annat Asien, USA och Förenade arabemiraten med 30–40 deltagare per evenemang. Skillnaden jämfört med Northern Light Summit är att det inte är vd:arna som deltar utan chefer från ledningsgrupperna i företagen som är medlemmar i EBLC.

”Genom att ordna mindre konferenser i olika delar av världen där personer från ledningsgrupperna deltar förbättrar vi före-

tagens möjligheter att skapa sig en helhetsbild av vad som pågår på en global nivå. Efter det kan de vid behov uppdatera sina egna analyser”, sammanfattar Penttilä.

Resurserna för att utvidga verksamheten kommer från en omstrukturering som gjordes under början av 2026. Mediebolaget Politico gick då in som ägare i det nygrundade företaget EBLC Ltd som ordnar de mindre konferenserna och ansvarar för Next generation leaders-programmet, som stöder unga ledare.

Politico är ett av de ledande nyhetsorganen som bevakar politik med fokus på EU och USA, och det ägs i sin tur av den tyska mediekoncernen Axel Springer, som bland annat ger ut tidningarna Bild och Die Welt. Tack vare Politico kan EBLC ytterligare stärka sin transatlantiska roll samtidigt som Axel Springer har en mycket stark position i Tyskland och Centraleuropa.

”Inom fyra år ska vi vara en community med hundra ledande företag från Europa eller med betydande verksamhet i Europa. Vi samlar en grupp av företag som är engagerade i Europa och för Europa”, säger Penttilä och tillägger att en av de största advokatbyråerna i USA och ett av de största bolagen i Indien nyligen blev medlemmar.

En nordisk syn på världen

Antalet medlemmar kommer att stanna vid hundra och när någon går ut kan en ny medlem komma in i stället. Gemensamt för företagen som deltar är enligt Penttilä att de värdesätter den nordiska synen på världen vilket i praktiken betyder att man vill delta i en diskussion som är pragmatisk och resultatorienterad. I konferenserna deltar förutom företagsledare även experter och politiker, både från höger och vänster samt även populister.

”Vi för pragmatiska diskussioner om de svåraste frågorna även om vissa av deltagar-



Risto E. J. Penttilä är en kosmopolit och nordist. Han ser nu möjlighet för Norden att ta en större roll internationellt och bidra till diskussionerna mellan Europa och USA. Foto: Karl Vilhjálmsson

na utgår från diametralt motsatta åsikter. Vi ser till att andelen politiker är mindre än 10 procent eftersom diskussionen tenderar att bli ideologisk i stället för pragmatisk om andelen är större”, sammanfattar Penttilä.

Det tar tid att bygga upp en konferensverksamhet med ledande storbolag och där deras högsta chefer deltar – framför allt när man gör det utan publicitet och endast personer med en personlig inbjudan tillåts delta. Till vissa delar är metoderna de motsatta jämfört med att skapa en startup.

”Det har gällt att vara ödmjuk och inte tänka att vi ska bli störst i världen. Den ambitionen har vi heller aldrig haft. I stället har det handlat om att åstadkomma ett förtroende och förutsättningarna för det är bättre om man håller en låg profil”, säger Penttilä.

Under de första åren var Nokia och vd:n Jorma Ollila viktiga för att locka deltagare till Northern Light Summit. Alla

var intresserade av Nokia på den tiden och många företagsledare ville komma till Finland. I dag är det i stället president Alexander Stubb som är ett dragplåster. Han har deltagit i de flesta Northern Light-konferenserna och efterfrågan på hans synpunkter och analyser har varit stor bland deltagarna under en lång tid.

Det finländska dilemma

Risto E. J. Penttilä är känd som en säkerhetspolitisk expert som i sina analyser ofta drar paralleller till historien. När det gäller Finland säger han att landets säkerhetsläge i dag är mycket bättre än det var på 1930-talet före den sovjetiska invasionen. Finland har nu både direkta och indirekta avtal med länder som USA, Storbritannien, Tyskland och övriga Norden. De baltiska länderna är i dag också mycket starkare än vad de var på 1930-talet.

Den svaga punkten för Finland är ekonomin. Penttilä har i sina olika roller engagerat sig i ekonomiska frågor, framför allt genom att ta initiativ till och betona behovet av reformer under sin tid som chef på Eva och Centralhandelskammaren. Reformerna är fortfarande ogjorda eller har förverkligats bristfälligt, och den offentliga ekonomin är nu i betydligt sämre skick än den var för tio år sedan.

”Det finns ändå konkreta orsaker till försämringen och allting kan inte skyllas på det politiska beslutsfattandet. Handeln och utbytet med Ryssland har i praktiken upphört som en följd av sanktionerna”, säger Penttilä.

Situationen i Ryssland har haft en stor inverkan på Finlands ekonomi ända sedan annekteringen av Krim 2014. Penttilä konstaterar att det är svårt att skapa ett överskott i ekonomin så länge som Ryssland betraktas som en pariasstat som står utanför det internationella samfundet. En annan

faktor som han anser att begränsar förutsättningarna är att Finland jämför sig med fel länder.

”I stället för att endast jämföra oss med övriga Norden borde vi ta de övriga länderna som ligger i utkanten av Europa som referens. Länder som Grekland, Portugal och Irland har alla haft stora ekonomiska problem men har lyckats vända utvecklingen till det bättre”, säger Penttilä.

Gemensamt för en stor del av länderna som har vänt underskott till överskott är en kombination av skattepolitik och avreglering. Penttilä citerar företagsledaren Märten Mickos kommentar efter att teknologibolaget Oura nyligen meddelade att man flyttar moderbolaget från Finland till Delaware i USA. Mickos ansåg att man i stället för att beklaga sig över beslutet borde fundera på vad man kan göra för att Finland ska bli mer attraktivt för företag än Delaware.

”Det räcker inte med att ha samma nivåer på energipriser, skatter och reglering som de övriga. I vissa lägen måste vissa länder överkompensera på grund av den rådande geopolitiska situationen”, sammanfattar Penttilä.

Den nordiska dimensionen är viktig för Finland trots att de ekonomiska förutsättningarna skiljer sig från övriga Norden. Den pragmatiska synen på världen är gemensam och alla de nordiska länderna har insett att de står varandra närmast vid kriser och i situationer när de globala spelreglerna förändras. Det nuvarande läget öppnar enligt Penttilä en möjlighet för Norden att ta en större plats internationellt. Han anser att det finns en beställning för ”det globala norr” på motsvarande sätt som man talar om ”det globala syd”.

”De nordiska länderna har ett stort förtroendekapital och kan ta rollen som brobyggare mellan Europa, Storbritannien och USA”, säger Penttilä.

Säkerhetsaspekten är alltid i bakhuvudet

Vi går från en fri marknadsekonomi till en strategisk kapitalism där staten intervenerar i centrala branscher. All säkerhetspolitik har en ekonomisk grund.

EKONOMISK RESILIENS var temat för Hankens, Ekonomiska samfundets och Handelsgillet's samordnade toppseminarium den 10 februari i Hankens festsal¹. Diskussionen, som modererades av Hankens arbetslivsprofessor och biträdande prorektor **Christina Dahlblom**, utgick från frågan om vi har en skottsäker ekonomi.

I sitt inledningsanförande betonade Europa- och ägarstyrningsminister **Joakim Strand** från SFP att det finns en ekonomisk grund för all säkerhetspolitik. Resiliensen föds i företag som vågar ta risker i en värld där geopolitiken styr allt i handel, dataflöden och kapital. Strand drog en lans för det nordiska samarbetet som i hans ögon är i nyckelställning när det gäller att möta utmaningarna och ha en gemensam värdegrund som gör det möjligt för staterna att agera effektivt och kraftfullt.

I **EN DISKUSSION** med ämnet "världen av idag ur geoeconomisk synvinkel" beskrev **Mikael Wigell**, vd för rådgivningsplattformen Economic Security Forum, den pågående förändringen som att investeringar screenas noga och blockeras ibland. Vi går från fri marknadsekonomi till en strategisk

Mikael Kosk är redaktör för Ekonomiska samfundets tidskrift.



kapitalism där staten intervenerar i centrala branscher. Det har skett en fragmentering så att en superkontinent ersatts av en skärgård.

Alexandra Pasternak-Jackson, vd för handelskammaren Amcham, såg att förhållandet mellan företag och politiska ledare förändrats. Det finns export- och importkontroller och saker tar längre tid. Det finns en stor skillnad mellan varuekonomi och serviceekonomi, och konsumentekonomin är inte lika viktig för staterna. Trots allt är den globala ekonomin fortfarande relevant och för Finland är utländska dotterbolag viktiga genom att de står för en stor del av exporten. Finlands problem beskrev hon som "high potential, low performance".

Mikael Wigell formulerade det som att det finns onödig apati i Finland. Det uppstår en hel del lovande uppstarts företag och de borde hållas kvar i landet. Det gäller att "pick the winners". Det behövs effektivitet

och resiliens, och tillit är en bra konkurrensfördel.

I **EN DEBATT** om konkurrenskraft och investeringar, med **Esa Rautalinko**, vd för försvarskoncernen Patria, och **Eva-Lena Lundgren-Henriksson**, biträdande professor i företagsledning och organisation vid Hanken, betonades en helt ny nivå i det finsk-svenska och nordiska samarbetet. Enligt Lundgren-Henriksson har Finland blivit litet av en rollmodell för totalförvar. Det gäller att alltid ha säkerhetsaspekten och det nordiska i bakhuvudet. Det är Ukraina som varit vitaminsprutan.

Rautalinko är vd för ett företag som nått en miljard euro i omsättning och två miljarder i orderstock. Enligt Rautalinko har Finland investerat i försvarsteknologi tidigare än andra och utvecklat teknologier som USA inte har. Hoppet om fred i Ukraina förändrar inte behovet av utrustning, som kommer att växa snabbare. Det är viktigt att det finns företag som öppnar vägen och bygger upp nätverk. Det gäller att gå från start-up till scale-up.

Rautalinko såg framför sig 40 000 fler anställda i försvarsföretag om 10 år och en omsättning på 12 miljarder euro. Han frågade sig om vi är tillräckligt internationella i Finland. Vi måste lära oss kommunicera, åka ut i världen och öppna nya marknader.

Enligt Pasternak-Jackson har finländarna dock klarat sig galant i USA med en ökning av försvarsexporten på 30 procent per år. Det krävs mera ledarskap kring positivitet, en rationell optimism.

I **DEN AVSLUTANDE** paneldiskussionen böljade ämnet mellan den säkerhetsrelaterade ekonomin och Finlands ekonomiska förutsättningar i allmänhet. Minister Strand drog ner en skrattsalva med att berätta att han nästan fått tennisarmbåge av alla invigning-

ar av nya produktionsanläggningar i Vasaland. Enligt ministern finns världens bästa modell för samarbete i Vasaland. Vart tredje fartyg i världen är beroende av teknologi därifrån.

Överlag är den tillverkande industrin fortfarande en grund att stå på. Det gäller att gå ett steg högre upp i förädlingsvärdet, bland annat rörande hållbara energilösningar. Kompetensförsörjningen är den överlägset viktigaste enskilda faktorn. Därtill hör satsningar på forskning och utveckling.

Gällande Finlands förmåga att locka till sig investeringar påminde Pasternak-Jackson om att det inte är skatten som avgör utan att kunna visa att landet verkligen vill ha investeringarna. Natomedlemskapet har ökat förtroendet, vi är öppna, internationella och attraktiva.

Alla panelister ville uppmana företagen att anställa mera sommarjobbare. Det behövs framtidstro för alla generationer, annars fragmenteras samhället. Utbildningssystemet ska stödja framtidsbranscher. Det kan bli arbetskraftsbrist snabbare än vad vi tror.

DET TVÅ TIMMAR LÅNGA seminariet blev som en snabbspolning av de viktigaste frågorna i en ekonomi som bestäms av geopolitiska och strategiska faktorer, och har säkerhet som drivkraft. De både oroade och hoppfulla inläggen om hur Finland lyfter sig från en viss apati som rätt blev en biflod till huvudflödet.

Det som inte djupare behandlades var hur den "skottsäkra ekonomin" påverkar ägarstrukturerna. Stater har en styrande funktion i ett säkerhetsbaserat näringsliv och där finns en ny blandning av statligt och privat ägande. Vad ägandet och styrningen innebär för marknadsekonomi kunde vara ämnet för ett seminarium i sig.

Begreppet resiliens kan kanske definieras som flexibilitet och anpassningsförmåga i svåra förhållanden, reds anm.



Supercells grundare och vd Ilkka Paananen glädjer sig över fjolårets resultat. Foto: Lehtikuva/Jussi Nukari

Öppenhetsskultur bakom framgången för finsk spelindustri

Den finländska spelbranschens öppenhetsskultur ger företagen en unik konkurrensfördel. Spelstudior och utvecklare delar information och nätverkar kring nästan alla relevanta frågor.

Från en anspråkslös början i datorlaboratorier på 1960-talet har digitala spel under tiden fram till 2025 gradvis utvecklats till att bli den mest värdefulla industrigrenen inom den

kreativa och kulturella sektorn. Räknat i global omsättning lägger sektorns 195 miljarder euro bakom sig till exempel musikindustrins 25 miljarder euro eller filmindustrins 29 miljarder euro (Newzoo, 2025).

Över 40 procent av den globala befolkningen spelar digitala spel. I Finland skapar stora titlar som *Clash of Clans*, *Angry Birds* och *Alan Wake* rubriker. Men spelindustrin har också ekonomisk betydelse för landet. År 2024 omsatte branschen 2,85 miljarder euro och den sysselsatte 4 300 professionella i 270 studior, medan den samtidigt höll sig med en arbetsstyrka som hör till de mest internationella i landet (Neogames, 2024). Frågan är hur detta var möjligt att uppnå i ett land som identifierar sig med tung industri.

Intresset för både programmering och spel har länge haft en populär bas i Finland. Datorfestivalen Assembly startade 1992 som ett evenemang för den finska demoscenen och den har utvecklats till en av de största festivalerna för datorspel och



J. Tuomas Harviainen är professor vid Tammerfors universitet. **Mikko Vesa** är biträdande professor vid Hanken Svenska handelshögskolan. **Kati Alha** är universitetslektor vid Tammerfors universitet.

programmering i världen. På samma vis lanserades rollspelsevenemanget Ropecon 1994 och det har i dag vuxit till den största självständiga rollspelsmankomsten i Europa.

I kombination med ett liknande intresse för nördkulturens ingredienser såsom serier och klädlekar, betydde det att det i Finland fanns en växande uppskattning för den kulturella estetiken och kompetens som är avgörande för framgångsrik utveckling av spel. Vad som under en lång tid saknades var tillräckligt omfattande investeringar för att åstadkomma en omvälvning inom digitala spel. Dessa genererades av två stråk som korsar varandra: först en identifiering av en potentiell finländsk spelindustri genom statens industripolitik, med påföljande investeringar av till exempel utvecklingscentret Tekes och finansieringscentret Business Finland. För det andra ledde Nokias misslyckade räd i de digitala spelens värld – med den bärbara enheten N-Gage – i slutändan till att det gjordes betydande investeringar i digitala spel.

Spelstudier på topp i Finland

Givet både uppkomsten av ett ekosystem för digitala spel och en aktiv scen runtom en gynnsam kulturell estetik, är det knappast förvånande att Finland även har ett av de bästa – om inte det bästa – akademiska samfundet kring studier och forskning i

spel. Ett exempel är toppforskningscentret för spelkultur, Centre of Excellence in Game Culture Studies, finansierat av Finlands forskningsråd och samfällt organiserat av Tammerfors, Åbo och Jyväskylä universitet, med över 30 studerande i spelkultur. Speldesign undervisas i sin tur på olika nivåer av utbildningen, från yrkesläroanstalter till universitet och yrkeshögskolor.

De två masterprogrammen i speldesign och spelutveckling vid Aalto-universitetet, ett med fokus på den konstnärliga sidan och det andra med fokus på teknologin, är särskilt välkända. Scenen är i stor utsträckning förlagd till produktionsnätverk, och medan huvudstadsregionen är mest framträdande existerar starka grupper i allt från större städer till avlägsna regioner såsom det livaktiga Kajanaland.

Det är värt att notera att spelproduktion och spelforskning i hög grad är intersektionella områden. Kunskapen förvärvas till exempel i businessstudier, studier i informationssystem, kommunikationsstudier och kulturella studier. På motsvarande sätt forskas det på en bred skala av fenomen från businessmodeller till användargränssnittsdesign, från spelifiering¹ till spelhistoria.

Det är en forskningstradition som sitter i en rörlig båt och ständigt undersöker nya frågor som dyker upp. För att ge en förståelse av vad denna räckvidd betyder skall vi i det följande ge korta beskrivningar på tre sådana ämnessfärer som vi tror att är relevanta för läsarna av denna tidskrift: (1) identifieringen av nya marknader för målinriktad spelutveckling, (2) forskning i missvisande marknadsföring i mobilspel och (3) öppenhetskulturen i den finländska spelindustrin som en källa till en konkurrensfördel.

Identifiering av nya marknader

Spelmarknaden är mycket vital. Nya spel produceras i en accelererande takt, vilket

betyder att konkurrensen om uppmärksamhet är hård och att mycket få av spelen slår igenom eller ens kommer att bära sig finansiellt. Det gäller stora titlar (de så kallade AAA-spelen) och små indiespel (Neogames, 2024; Newzoo, 2025). Resultatet är att marknaden översvämmas av design som inte är särskilt remarkabel, och ändå finns det i mängden verkligt innovativ design som omvälvande branschen och blir rosad av både allmänhet och kritiker. Finsk speldesign har under lång tid förknippats med unika former, av vilka många blivit imponerande framgångar likaväl som källor till stolthet för deras skapare. Finland uppfattas som ett attraktivt ställe att arbeta på inom spelindustrin och landet attraherar ett stort antal internationella experter, som snabbt blir en del av den lokala designgemenskapen.

Finlands starka speldesignarena har sina rötter i datordemokretsarna som bildades på 1980-talet och som på ett avgörande sätt utvecklades när många intresserade experter lämnade Nokia. Scenen karakteriseras av platta hierarkier, mycket öppen delning av information, passion och stolt kreativitet. Denna kombination har lett till betydande businessfördelar då företagen insett att de kan vara konkurrenter, samtidigt som de drar nytta av att arbeta tillsammans på den globala marknaden. Det är mycket allmänt att människor som är involverade i spelindustrin berättar för varandra vad som produceras och hur det görs, även över olika affärsområden. Det uppfattas som normalt och är tillåtet inom kollektivet. Det minskar spänningar som orsakas av konkurrens och förhindrar slöseri med resurser, eftersom de involverade företagen är kapabla att diversifiera sitt utbud på marknaden och undvika att försöka göra saker som deras lokala konkurrenter gör mycket bättre.

Tillståndet att dela information bygger på en hög nivå av tillit mellan aktörerna

UTVECKLING

120

nya spel publicerades 2023–2024.
Primära plattformar: mobiler och PC.
Betydande tillväxt i delning
av nya plattformar.

ANSTÄLLDA

4 300

anställda inom spelutveckling.

35

procent av de anställda är icke-finländare.
24 procent av de anställda är kvinnor.

FINANSIELLA UTSIKTER

2,85

miljarder euro var omsättningen 2024.
Den totala vinsten 2023
var 800 miljoner euro.

3,5

miljarder euro betalades i skatter
under de senaste 12 åren.

STUDIOR

270

aktiva studior 2024.
40 nya studior 2023–24.
Största centra i huvudstadsregionen,
Tammerfors, Uleåborg och Åbo.

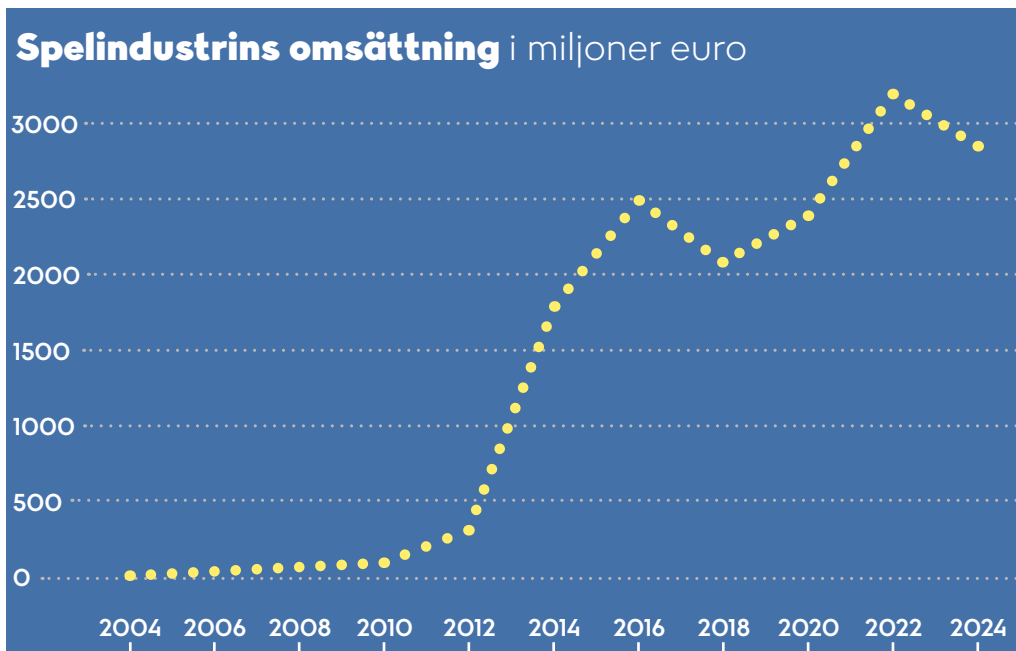
och på det faktum att många av företagets grundare är gamla vänner och bekanta, som även själva deltar i den öppna informationskulturen. Medlemmar av spelutvecklingskollektivet träffas också regelbundet för både festligheter och nätverkande, vilket skänker en solid bas för kulturen med öppenhet och öppna innovationer.

Missvisande marknadsföring

Spelmarknaden är inte utan sina problem. Den höga nivån på konkurrensen, ändringar i lagstiftning och plattformar lika väl som investeringar som suger ut arenan, har lett till en del problematisk praxis. De här problemen syns speciellt på mobilspelsmarknaden som Finlands spelindustri varit speciellt beroende av och som globalt täcker mer än hälften av intäkterna av digitala spel. Speciellt har problem med marknadsföringen och värvningen av nya spelare lett till aggressivare och mer provocerande reklam. Medan en del företag skapar metaberättelser och lägger till bakgrundshistorier genom reklamkampanjer, har andra börjat vara beroende av falsk reklampraxis. Missvisande och vilseledande reklam är emot lagen och branschens reglering kontrolleras inte alltid i mobilspel som fritt kan laddas ner.

Falsk reklam innehåller vanligtvis korta videoannonser antingen i spelet eller på de sociala mediernas plattformar. Medan de i allmänhet har en förbindelse till spelet de gör reklam för, till exempel genom temat, kan de i andra fall visa annorlunda eller icke-existerande teknik, audiovisuellt format eller berättelser än i det verkliga spelet. Även AI-genererade videor dyker upp i de falska reklamerna. Förutom att locka spelare att ladda ner spel på falska premisser har

Figur 1. Nyckelsiffror för spelbranschen i Finland.
Källa: Finnish game industry report 2024.



Figur 2. Den finländska spelindustrins omsättning 2004–2024. Källa: Finnish game industry report 2024.

annonserna potentiellt skadligt innehåll, såsom våld, alkoholbruk, mobbning, stereotyper, sexualisering, sexuella trakasserier och övergrepp. Detta innehåll står inte att finna i de ofta familjevänliga spel som annonseras, medan det skadliga annonsinnehållet kan dyka upp även i barnspel.

Provokativa, överdrivna eller förvrängda reklamers med tvivelaktigt innehåll kan locka spelare att klicka på och ladda ner spelet, och så länge tillräckligt många av dessa spelare stannar kvar i spelet, är falsk reklam lönsam. Missvisande och skadlig annonsering är problematisk för konsumenten men också för spelindustrin. Då praktiken blivit mer omfattande handlar det om hela industrins rykte, då den kan ses som konkurrens-hämmande genom att öka anskaffningskostnader för företag som inte använder sig av missvisande marknadsföring.

Industrikulturen som konkurrensfördel
Slutligen önskar vi återkomma till frågan om vad som är den fundamentala styrkan i

det finländska klustret av digitala spel och söka ett svar på frågan om var dess unika källa till konkurrensfördelar ligger i dag. Först av allt måste fundamentala strukturer vara på plats för ett globalt konkurrenskraftigt industrikluster. Det bör finnas ett fungerande och tillräckligt stort ekosystem av företag. Arbetsmarknaden som dessa skapar måste vara kapabel att attrahera internationella toppförmågor. Det ska finnas lokal utbildning och forskning som stöder både praktisk kompetensutveckling och mer abstrakt, teoretisk kunskapsgenerering. Och det måste finnas tillgång till finansiella marknader och investerare.

Finland har alla de här bitarna på plats i dag, men det har också många andra. Vad är det då som vi gör annorlunda för att vara konkurrenskraftiga? Forskning pekar på att källan till vår unika konkurrensfördel

härstammar från branschens öppenhetskultur. I praktiken manifesterar sig denna öppenhetskultur genom aktivt deltagande i branschens tillställningar där spelstudior och utvecklare öppet diskuterar sina utgivningspipelines, delar information och nätverkar kring nästan alla relevanta frågor för spelutvecklare. Det är ett strategiskt val att undvika sekretess närhelst det är möjligt.

Konsekvensen av denna praktik med transparent information är en inkluderande industrikultur som karakteriseras av hög tillit. Där finns en delad känsla av stolthet över att inte bara arbeta för en specifik spelstudio utan över att vara en del av den finländska spelindustrin. Segrar och framgångar har en gemensam nämnare med studior som delar sin förståelse av vinnande praxis likaväl som de generöst sponsorerar gemensamma evenemang. Samtidigt finns tysta regler inom klustret rörande tävlan om resurser, till exempel om när det är okej eller inte okej att rekrytera utvecklare från ett annat bolag. Det skapar effektivitet inom forskning och utveckling och mindre överlappningar på marknaden, och mindre kostnader för differentieringsstrategier.

Studior undviker att utveckla likartade spel och de har en bättre förståelse av hur originalspel utvecklas hellre än att de släpper kopierade spel. Studior kan tillsammans skapa bästa praxis för spelutveckling och det finns en effektiv resursallokering över hela branschen tack vare arbetskraftens rörlighet. Det ökar också spelindustrins attraktionskraft genom ett kraftfullt värdeerbjudande för anställda. Inom managementforskningen beskriver vi detta fenomen som samtidigt samarbete och konkurrens (co-opetition).

Djup förankring i samhället

För att sammanfatta vilar Finlands framgång på spelfältet på många olika pelare. Vi har ett innovativt och nätverkat ekosystem

av spelföretag, utbildning och forskning i världsklass, lika väl som en djupt engagerad hobbyarena runt de frågor som är avgörande för fältet. Men det som är unikt med det finländska spelfältet är öppenhet och sammanlänkning.

Detta pekar på två nyckellärdomar. För det första handlar industrins framgång inte bara om att idka affärer, utan om att verksamheten måste vara djupt förankrad i samhället. För det andra kan företag inom samma bransch i samma region, som alla strävar efter global framgång, på ett väsentligt sätt dra nytta av att etablera regler för öppen informationsdelning sinsemellan. Framgång kan vara ett resultat för hela branschen och inte en kvalitet hos ett enskilt bolag.

Översättning från engelska: Mikael Kosk

Referenser

- Harviainen, J. T., Lehtonen, M. J., & Kock, S. (2022). Timeliness in information sharing within creative industries. Case: Finnish game design. *Journal of Documentation*, 78(1), 83-95.
- Harviainen, J. T., Martins, J. T., & Lehtonen, M. J. (2025). Openness, Trust, and Sharing in the Creative Industries: Lessons from the Finnish Video Game Industry. In *De Gruyter Handbook of Creative Industries* (pp. 283-294). De Gruyter.
- Neogames <https://neogames.fi/the-finnish-game-industry-report-2024/>.
- Newzoo (2025). Global games market report 2025. <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2025>.
- Vesa, M. (Ed.). (2021). *Organizational gamification: Theories and practices of ludified work in late modernity*. Routledge.
- ¹Spelifiering syftar på användning av spelelement i sammanhang som inte direkt hör samman med spelande, reds anm.

Marknaden, stämningen och förnuftet

JAG HAR BARN FÖDDA 1994, 1995 och 2021. Själv är jag född 1963 och kommer om tjugo år sannolikt inte att vara yrkesverksam i någon större utsträckning. Denna enkla observation ger ett ovanligt men nyttigt perspektiv på ekonomiska beslut: vissa av de beslut vars konsekvenser redan är synliga i dag kommer fullt ut att bäras av kommande generationer, medan dagens beslutsfattare, investerare och väljare ofta saknar både incitament och horisont att väga in dem.

Samtidigt befinner sig de globala finansmarknaderna i ett tillstånd av till synes stabil optimism. Aktieindex ligger högt, kapital flödar, riskpremier förblir måttliga. Detta sker trots att realvärlden präglas av geopolitiska spänningar, demografiska förskjutningar, teknologiska språng, klimatförändring och politisk fragmentering. Paradoxen är slående: aldrig har omvärlden förändrats snabbare, och sällan har marknadssignaler varit så oberörda.

Nationalekonomins klassiska antagande om rationella aktörer har länge kompletterats av insikter om flockbeteende och masspsykologi. Redan hos Adam Smith finns förståelsen för att marknader drivs av känslor lika mycket som av kalkyl, medan



Kaj Arnö är före detta kolumnist i Affärsmagasinet Forum, styrelseordförande i MariaDB Foundation och bosatt i München.

Immanuel Kant betonar förnuftet som ett moraliskt ansvar snarare än en automatisk reflex. Ändå tenderar vi att behandla rationellt omdöme som norm, trots att empiriska observationer gång på gång visar motsatsen.

I DENNA TEXT INTRODUCERAR jag begreppet *irrationalisering* för att beskriva en bred samhällelig process där obekväma men relevanta premisser systematiskt bortträngs ur beslutsfattande, trots att informationen är känd och tillgänglig. Irrationalisering är inte okunnighet, utan en aktiv förenkling av verkligheten i syfte att undvika kognitiv, politisk eller social friktion. En kollektiv förträngning av obekväma sanningar pågår.

Denna process tar sig flera uttryck, men mekanismen är gemensam. Geopolitiskt ser vi ett fortsatt ekonomiskt beroende av instabila eller auktoritära regimer utan motsvarande redundans i försörjningskedjor.

Industripolitiskt bevittnar vi hur traditionell europeisk tillverkningsindustri försvagas, medan förmenta framtidssektorer subventioneras utan tydliga mått på långsiktig produktivitet. Ideologiskt ersätts materiella lösningar allt oftare av symbolhandling, vilket dämpar konflikt på kort sikt men förskjuter kostnader framåt i tiden.

På samhällsnivå förstärker individualisering och ålderssegregering informationsbubblor där grupper rör sig allt längre från gemensamma referensramar. Språket spelar här en central roll: när begrepp förlorar precision försvagas även analysförmågan. En ekonomi som inte längre korrekt kan benämna sina problem får svårt att hantera dem.

GEORG HENRIK VON WRIGHT har påpekat att rationellt handlande förutsätter inte bara information, utan begreppslig klarhet: att vi vet vad vi talar om när vi fattar beslut. När språket förskjuts från att beskriva verkligheten till att mildra, försköna eller omdirigera den, undergrävs också förnuftet som praktiskt verktyg. Irrationalisering är i detta perspektiv inte ett sammanbrott av kunskap, utan av begreppslig disciplin.

Politiska och kulturella slagord ges benämningar som antyder bredare eller andra syften än de faktiskt tjänar. *Body positivity* betyder inte att man befrämjar sin kropps hälsa

”När språket förskjuts från att beskriva verkligheten till att mildra, försköna eller omdirigera den, undergrävs också förnuftet som praktiskt verktyg.”

eller utseende på ett positivt sätt. Högerextrema partier har fantasifulla namn och nyttjar språket för att styra tanken.

Konsekvensen av denna irrationalisering är en långvarig felallokering av kapital. Investeringar styrs av stämning snarare än bärkraft, risker omvandlas till bakgrundsbrus och justeringar skjuts upp tills de blir diskontinuerliga snarare än gradvisa. Sambandet mellan ekonomiska indikatorer och real ekonomisk motståndskraft försvagas, utan att detta omedelbart avspeglas i marknadspriser.

ARTIFICIELL INTELLIGENS erbjuder här inte en frälsning, men ett metodstöd. Som analysverktyg kan den konsekvent hålla fast vid explicita premisser och synliggöra konsekvenser som mänskliga beslutsfattare tenderar att tränga undan. Värde ligger inte i prognosen, utan i disciplinen: att obekväma antaganden inte glöms bort för att de är politiskt eller psykologiskt kostsamma. Att aktören som formulerar prompten till AI väjer bort från irrationaliseringen och ställer klarsynta frågor.

Marknader kan ignorera verkligheten under lång tid. Historien visar att de också kan göra det med stor övertygelse. Men de kan inte göra det för alltid. När förnuftet väl återvänder sker det sällan mjukt. För den generation som redan är på väg in i ekonomin, liksom för dem som snart lämnar den, vore det klokt att ta irrationaliseringen på allvar innan den möjligen brutala korrekturen tar vid.

En sann *homo oeconomicus* förutsätter, som Georg Henrik von Wright betonade, inte maximal information utan gott omdöme: förmågan att väga premisser mot konsekvenser även när detta är obekvämt. När denna förmåga urholkas på samhällsnivå ersätts förnuftet av stämning, och rationaliteten blir ritual snarare än praktik.

Kreativ förstörelse ligger bakom stadig tillväxt

Varför ägde den industriella revolutionen rum och varför ledde den till ett aldrig tidigare skådat välstånd? Ekonomipristagarna 2025 ser ett mönster i hur nya innovationer tränger ut de gamla. Det skapar vinnare och förlorare men framför allt kraftig tillväxt.

Begreppet *kreativ förstörelse* myntades av den tyske ekonomen och historikern **Werner Sombart** och gavs spridning av den österrikiske nationalekonomen **Joseph Schumpeter**. Han blev i sin tur en av de mest tongivande ekonomiska debattörerna före mitten av 1900-talet, under en tid då planekonomin på allvar utmanade kapitalismen.

Schumpeter formulerade saken ungefär som att kapitalismen kan förstås enbart som en evolutionär process av fortgående innovation och kreativ förstörelse. Det syftar på att nya innovationer och teknologiska framsteg ständigt ersätter gamla strukturer, företag och teknologier med nya. Kreativ förstörelse ökar produktiviteten och driver ekonomisk tillväxt. För företagen gäller det att anpassa sig eller gå under.

Historiska exempel är att maskinväveri ersatt manuellt handarbete, järnvägar och

Mikael Kosk är redaktör för Ekonomiska samfundets tidskrift.



bilar transporter med häst och vagn, digital kommunikation postförsändelser, datorer och internet skrivmaskiner och trycksaker. I dag väcker den artificiella intelligensen starka känslor genom att göra en del arbeten onödiga medan andra eventuellt kommer i stället.

Närmast explosiva förändringar

Alla tre mottagare av Sveriges riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne år 2025 spinner vidare på Schumpeters i åttio års tid omdebatterade kreativa förstörelse. Den israelisk-amerikanska



ekonomihistorikern **Joel Mokyr** har betraktat den ekonomiska utvecklingen närmast med en historikers perspektiv, medan den kanadensiska ekonomen **Peter Howitt** och den franska ekonomen **Philippe Aghion** konstruerat matematiska modeller för hur den kreativa förstörelsen inte bara skapar tillväxt utan också obalans. Mokyr får halva priset på 11 miljoner svenska kronor (ca 1 miljon euro) medan Aghion och Howitt delar på den andra halvan av det.¹

Joel Mokyr frågar varför den industriella revolutionen över huvud taget ägde rum och varför den fortsatte leda till ett aldrig tidigare skådat välstånd. Det var en utveckling som började i Europa från 1500-talet framåt och som tog fart under upplysningstiden på 1700-talet. Ekonomi, vetenskap, teknologi och kultur samverkade i de närmast explosiva förändringarna.

Uppkomsten av en "idéernas marknad" var av avgörande betydelse i ett politiskt fragmenterat Europa. Olika slags idéer, värderingar och preferenser kunde åstad-

Joel Mokyr, Philippe Aghion och Peter Howitt på presskonferens i Stockholm i december 2025. Ekonomipristagarna har forskat i hur kreativ förstörelse och innovationer skapat oantastat välstånd och också obalans med vinnare och förlorare. Lehtikuva-TT/Claudio Bresciani

komma sociala förändringar. Det blev möjligt att distribuera tankar och upptäckter oberoende av den styrande elitens kontroll, även om det kan tilläggas att yttrandefriheten i Europa under tidigare sekler ingalunda var vad den är i dag. I varje fall förankrar Mokyr den industriella revolutionen och den ekonomiska tillväxten i idéer och kultur. Ekonomisk utveckling drivs inte bara av ekonomiska faktorer.

Flöde av användbar kunskap

Även tidigare gjordes viktiga innovationer utan att avsättas i någon märkbar ekonomisk tillväxt. Upptäckterna vidareutvecklades inte till den ström av förbättringar och nya tillämpningar som de teknologiska landvinningarna i dag innebär. Enligt

Mokyr krävs ett kontinuerligt flöde av *användbar kunskap* för att de ska ha effekt på den långsiktiga ekonomiska tillväxten. Han skiljer på *förklarande kunskap*, som systematiska beskrivningar av varför någonting fungerar, och *föreskrivande kunskap*, som praktiska instruktioner för vad som krävs för att något ska fungera.

Innan den industriella revolutionen visste man att något fungerade men inte varför. Det var den förklarande kunskapen, såsom matematik, fysik och naturfilosofi, som gjorde det möjligt att bygga vidare på redan existerande kunskap. Typiska exempel är att ångmaskinen förbättrades med nya insikter om atmosfärstryck och stålframställningen med kunskap om hur syre sänker kolhalten i råjärnet.

När den tillämpade kunskapen ökar blir det mycket lättare att förbättra existerande uppfinningar och göra nya uppfinningar på nya användningsområden. Idéerna måste också omsättas till kommersiella produkter och det var någonting som de allt bättre skolade ingenjörerna och hantverkarna i Storbritannien enligt Mokyr var bra på.

När existerande arbetssätt och strukturer försvinner skapas inte bara vinnare utan också förlorare. Ny teknologi har ofta mötts av motstånd från intressegrupper som sett sina privilegier hotade. Också på denna punkt vill Mokyr se Storbritannien som en förebild; där kunde företrädare för olika intressegrupper samlas och nå förnuftiga kompromisser. Här kunde det tilläggas att medlingen mellan olika intressen var ett privilegium för dem som hade resurser till intressebevakning, medan de som bara slogs ut inte hade kanaler för att få sin röst hörd i ett samhälle där klasslyftorna fortfarande var enorma.

Mekanismer drar åt olika håll

Philippe Aghion och Peter Howitt presenterade 1992 en makroekonomisk modell för

kreativ förstörelse. Modellen är en formalisering av Schumpeters tes om kreativ förstörelse. Den kan sägas analysera hur mängden forskning och utveckling och den ekonomiska tillväxt som följer ur den hamnar på rätt nivå utan politisk inblandning. Svaret är inte entydigt eftersom det finns två mekanismer som drar åt olika håll.

Den första mekanismen handlar om att de löpande vinsterna från en innovation som ett företag gjort inte kommer att vara för evigt. Förr eller senare kommer en ny och bättre produkt från ett annat företag, men det betyder inte att värdet av den gamla innovationen skulle försvinna, eftersom nya innovationer bygger vidare på kunskapen från tidigare innovationer. Samhället kan således tjäna mera på utkonkurrerade innovationer än vad företagen som utvecklat dem gör. Samhället kan med andra ord dra mer nytta av att subventionera forskning och utveckling än vad företagen gör.

Den andra mekanismen handlar om att när en ny produkt eller tjänst åsidosätter tidigare innovationer kan det nya företaget göra stora vinster medan vinsten för det gamla företaget försvinner. Vinsterna för det nya företaget kan bli större än vinsterna för samhället, även om den nya innovationen bara är litet bättre än den gamla. Då kan teknikutvecklingen bli för snabb och tillväxten för hög, vilket ger argument mot stark subventionering av forskning och utveckling.

Vissa företag dominerar

En avgörande fråga är hur många företag som konkurrerar med varandra på marknaden. Vissa företag har blivit alltför dominerande och det krävs en kraftfullare politik för att motverka stor marknadsdominans. Samtidigt finns en relativt stor omsättning av företag på marknaden – till exempel träder omkring tio procent av de amerikanska

”I bästa fall kan nya innovationer som uppkommer genom kreativ förstörelse minska utsläpp, föroreningar och resursuttag.”

företagen in i eller ut från marknaden årligen och större delen av dem verkar inom den digitala industrin.

Hög tillväxt kräver mycket kreativ förstörelse och innovationer skapar både vinnare och förlorare. Arbetslösheten kan till en början bli hög och det är viktigt att stödja dem som förlorar sina jobb och underlätta för dem att flytta över till mer produktiva arbetsplatser och sektorer. Den skandinaviska modellen för ”flexicurity” lyfts av Aghion och Howitt upp som ett föredöme.

Svårt omsätta teori i praktiken

Det är alltid svårt för ekonomiska teorier att omsättas i praktiken. En teoretisk modell à la Aghions och Howitts studie ”A model of growth through creative destruction”² ger en avgränsad tolkningsram utifrån vissa parametrar. Spänningarna som uppstår i samhället av att gamla tekniker och strukturer försvinner och arbeten med dem, förutsätter framför allt politiska lösningar för att hanteras.

Inte heller på längre sikt har nya innovationer och tillväxt enbart positiva effekter på mänsklig välfärd, klimat och miljö. Mokyr argumenterar för att den teknologiska utvecklingen kan bli en självkorrigerande process. I bästa fall kan nya innovationer som uppkommer genom kreativ förstörelse minska utsläpp, föroreningar och resursuttag. För att de teknologiska lösningarna ska fungera krävs dock att det finns poli-

tiska lösningar som styr klimatförändring, nedsmutsning och resursförbrukning, och motverkar ökande social ojämlikhet.

Tilldelningen av ekonomipriset till Mokyr, Aghion och Howitt i en tid då den liberala världsordningen står på spel kan kanske tolkas som ett försvar av en öppen kapitalism som utgår från en öppen världsordning där innovationer konkurrerar fritt och där kunskapsstillväxten är obehindrad och gränsöverskridande. Alternativet kan vara stagnation i stället för tillväxt, både materiellt och kulturellt.

¹se <https://www.kva.se/app/uploads/2025/10/ekonomipriset-2025-popvet.pdf>

²<https://www.jstor.org/stable/2951599>

Valda publikationer av pristagarna

Philippe Aghion och Peter Howitt

Aghion, Philippe; Howitt, Peter (1998). *Endogenous Growth Theory*, MIT Press.

Aghion, Philippe; Howitt, Peter (2008). *The Economics of Growth*, MIT Press.

Aghion, Philippe; Howitt, Peter (1992) ”A Model of Growth Through Creative Destruction”, *Econometrica*.

Aghion, Philippe; Antonin, Céline; Bunel, Simon (2021). *The Power of Creative Destruction: Economic Upheaval and the Wealth of Nations*, Harvard University Press.

Joel Mokyr

Mokyr, Joel (2018). *A Culture of Growth: The Origins of the Modern Economy*, Princeton University Press.

Mokyr, Joel (2004). *The Gifts of Athena: Historical Origins of the Knowledge Economy*, Princeton University Press.

Mokyr, Joel (2011). *The Enlightened Economy: Britain and the Industrial Revolution, 1700–1850*, Penguin Books.

Affärsmässig smidighet är avgörande i tider av ekonomisk osäkerhet

Förmågan att reagera smidigt och effektivt när omständigheterna förändras är en avgörande faktor för företagens överlevnad och framgång.

De senaste åren har påmint oss om hur snabbt ekonomiska omständigheter kan förändras. Covid-19-pandemin, geopolitiska spänningar, och uppgången i den globala inflationen har tvingat företag att anpassa sig till plötsliga förändringar i efterfrågan, leveranskedjor och finansieringsvillkor. Under sådana omständigheter är förmågan att reagera smidigt och effektivt – vad ekonomer och affärsmän kallar affärsmässig smidighet (corporate agility) – en avgörande faktor för överlevnad och framgång (Alchian, 1950).

Perioder av ekonomisk osäkerhet reducerar i regel företags investeringar, rekryteringar och innovationer, då företagsledarna blir försiktiga och prioriterar kortsiktig stabilitet (Baker et al., 2016).

En del företag klarar trots allt av att upprätthålla sin prestanda och även att ta tillvara nya möjligheter mitt i turbulensen. Vad som utmärker dessa företag är inte nödvändigtvis deras storlek eller sektor eller tillgången till kapital, utan snarare deras förmåga att känna av förändringar i verksamhetsmiljön och svara på dem med

Sing Thoi Mai är biträdande professor i finans och redovisning vid Lissabons universitet. Han disputerade i ämnet finansiell ekonomi vid Hanken 2024.



snabbhet, flexibilitet och kreativitet. De har med andra ord omställningsförmåga eller agilitet.

Sätt att mäta affärsmässig smidighet

Medan begreppet agilitet länge diskuterats i forskningen kring drift och ledning (t.ex. Kumar och Motwani, 1995; Cho et al., 1996; Menor et al., 2001; Ganguly et al., 2009), är dess finansiella och ekonomiska implikationer mindre utforskade. (t.ex. Lehn, 2018; 2021). Denna artikel förklarar hur affärsmässig smidighet kan mätas genom att använda maskininlärning, belyser det strategiska värdet av att vara smidig och vad företagen kan göra för att öka sin agilitet. Syftet med diskussionen är att överbrygga akademisk forskning och praktisk förståelse, och betona värdet av att

created

changed
environment

developed

threats

respond



vara smidig i en värld där osäkerheten är det enda som är konstant.

Även om agilitet brett erkänns som en värdefull förmåga hos en organisation, är det också ett abstrakt och mångdimensionellt begrepp (Gunasekaran, 1999; Seethamraju, 2006), vilket gör det svårt att observera och kvantifiera. Agilitet omfattar ett företags smidighet att känna av förändringar i verksamhetsmiljön, fatta beslut vid rätt tidpunkt och implementera strategisk respons – vilket allt innehåller ogripbara faktorer såsom ledarskap, kultur och informationssystem (Dove, 1995). Traditionella förhållningssätt, såsom fallstudier eller vd-undersökningar, fångar bara en del av denna komplexitet och de inskränker sig till små urval eller subjektiva uppfattningar (se Kumar och Motwani, 1995; Metes et

Elkraftföretaget Pacificorps 10-K-rapport 2013 är späckad med ord som signalerar hög agilitet. På bilden företagets kraftverk Lake Side i Utah. Foto: Mscalora

al., 1998; Dove, 2001; Datta, 2006). En sammanhängande mätning av agilitet inom tusentals företag över tid förutsätter därför ett mer skalbart och objektiva grepp.

För att möta denna utmaning utvecklar Colak och Mai (2022) ett maskininlärningsbaserat mått på affärsmässig smidighet. Maskininlärning är en pålitlig teknik för att mäta mångdimensionella begrepp såsom affärsmässig smidighet (Mullainathan och Spiess, 2017; Goldstein et al., 2021). Metoden bygger på textanalys av företags årsrapporter (i 10-K-form) inregistrerade vid U.S. Securities and Exchange Commis-

sion (SEC). Dessa rapporter innehåller rikthaltig kvalitativ information om företagens operationer, risker och strategiska svar på föränderliga marknadsomständigheter.

Genom att använda en ordinbäddningsmodell känd som word2vec, lär sig algoritmen hur ord uppträder tillsammans i en kontext och fångar deras semantiska relationer. Detta gör det möjligt för modellen att identifiera och kvantifiera mönster i hur företag diskuterar utmaningar och svar på dem.

Måttet på agilitet konstrueras som ett förhållande mellan hur mycket av företagets rapportering betonar ett "respons"-språk i förhållande till ett "hot"-språk. Agilitet är lika med respons plus hot.

Företag som för frekventa diskussioner om åtgärder som "svara på", "reagera", "justera", "innovera", "omstrukturera" eller "anpassa sig" när de konfronteras med externa risker signalerar en högre grad av agilitet. Till exempel innehåller elkraftföretaget Pacifi-corp's 10-K-rapport 2013 följande mening: "PacifiCorp has identified critical assets, created an effective management structure to respond to threats and developed several approaches to security to meet the changed environment."

Omvänt ter sig företag som primärt fokuserar på hot utan att beskriva proaktiva svar som mindre smidiga. Resultatet av mätningen ger ett kontinuerligt mått på agilitet på företagsnivå och det kan jämföras över olika sektorer och över tid.

Vad som utmärker detta mått är dess kombination av skalbarhet, objektivitet och ekonomisk relevans. Det kan tillämpas på alla offentligt listade företag med standardrapportering, och det gör det användbart för att studera agilitet genom hela ekonomin snarare än i enskilda fall. Till skillnad från undersökningsbaserade mätningar förlitar det sig inte på ledningens självupp-

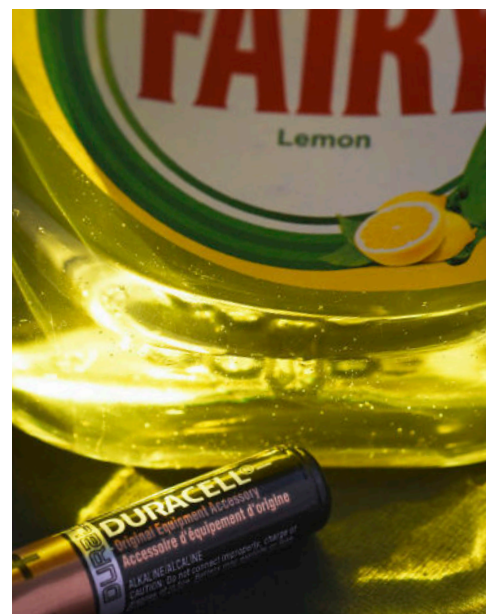
fattning eller subjektiva tolkningar. I stället extraheras konsistenta signaler från företagens egen kommunikation med hjälp av datadriven teknik.

Det strategiska värdet av affärsmässig smidighet

I dag möter företagen ett vidsträckt fält av utmaningar: monetär åtstramning, avbrott i leveranskedjorna, pandemier och geopolitisk instabilitet. När sådana chocker slår till måste företagen snabbt besluta om att anpassa den operativa verksamheten, investeringar och finansieringsstrategier. Smidiga företag ägnar sig inte enbart åt att reagera; de förutser och förbereder sig (Dove, 1995). De omallokerar resurser, omformar processer, och anpassar strategier på sätt som rigida företag inte är kapabla till, så att de översätter anpassningsförmågan till mätbart ekonomiskt värde.

Colak och Mai (2022) undersöker hur smidiga företag hanterar sin utsatthet för olika former av hot, inklusive ekonomiska kriser. Studien kommer till att smidiga företag regelbundet övervinner sina mindre smidiga likar under kristider. Både under den globala finanskrisen 2008 och covid-19-pandemin upplevde smidiga företag en mindre nedgång i aktieavkastning och kapitalets omsättningshastighet, lönsamhet, investeringar och anställningar. Kvantitativt har företag i den högsta tio procenten av agilitet uppskattningsvis 20 procent lägre aktieexponering mot kriser än företagen som befinner sig i den lägsta 10 procenten av agilitet¹. Denna upptäckt betonar agilitet som en primär källa till resiliens då finansiella marknader och reell verksamhet är under tryck.

Colak och Mai undersöker också hur smidiga företag hanterar sin utsatthet för osäkerhet i penningpolitik, vilket är en av de mest frekventa och mäktiga källorna till



Konsumentvarubolaget Procter & Gambles vändning startade 2017–2018, då företaget minskade den centraliserade kontrollen och återställde större autonomi till grupper på varumärkes- och marknadsnivå. Fairy och Duracell är två av Procter & Gambles varumärken. Foto: Synnöve Rabb

makroekonomisk risk. Då centralbanker justerar räntor eller marknaderna är osäkra om vilken riktning policyn i framtiden tar, stöter de flesta företag på volatilitet i finansieringskostnader och värderingar. Tidigare artiklar tyder på negativa effekter av osäkerhet i penningpolitiken på företagens prestanda (Husted et al., 2020). Detta resultat tyder på att osäkerhet i penningpolitiken är en signifikant form av hot, och sålunda förväntas smidiga företag hantera detta hot på ett effektivt sätt.

Studien visar att aktier i smidiga företag är avsevärt mindre känsliga för chocker i penningpolitiken och för den osäkerhet som omger dem. Med andra ord bibehåller smidiga företag större stabilitet då de monetära villkoren stramas åt. Detta tyder på att affärsmässig smidighet gör det möjligt för företag att bättre implementera sin önskade

bolagspolicy utan att belastas av makroekonomisk osäkerhet.

Vad förklarar denna fördel? Smidiga företag är proaktiva i riskhantering. När osäkerheten uppenbarar sig tillämpar de aktivt tekniker för att dämpa osäkerheten, såsom finansiellt skydd, diversifiering av investeringar och finansieringskällor, och kvantifiering av riskerna genom simulering och känslighetsanalyser, eller modeller för risknivån i investeringar. Snarare än att vänta på att chockerna går förbi ägnar de sig åt kontinuerlig förberedelse – genom att ständigt bedöma sårbarheter och genom att stresstesta sina strategier. Denna proaktiva hållning tillåter dem att upprätthålla investeringar och bibehålla strategisk flexibilitet även då kreditvillkoren försämrats eller marknadsvolatiliteten är gäckande.

På det hela taget finns belägg för att agilitet är en källa till strategisk fördel snarare än en biprodukt av operativ verksamhet. Följande avsnitt går till de underliggande mekanismerna för organisation och styrning som gör det möjligt för företag att odla denna förmåga.

Hur man blir smidigare

Detta avsnitt summerar nyckelfaktorerna som driver affärsmässig smidighet utifrån insikter från tidigare undersökningar (t.ex. Lehn, 2018; 2021; Li et al., 2023), även om mycket återstår att lära. Många avgörande faktorer har med ledningsstrukturer, inkluderande graden av decentralisering, tillämpning av standardiserade processer och sammansättningen och storleken av bolagsstyrelsen att göra. Dessa faktorer påverkar hur effektivt företag kan förnimma förändringar i sin omgivning och svara på dem snabbt och flexibelt.

En avgörande faktor i smidigheten är graden av decentralisering i beslutsfattandet. Lehn (2021) bygger på klassiska insikter

av Hayek (1945) och Jensen och Meckling (1992) för att tala för att företag blir smidiga då beslutsrätten är delegerad till individer eller enheter som innehar specifik, lokal kunskap. I en dynamisk miljö tar det tid och skapar flaskhalsar att överföra sådan kunskap till en central auktoritet, vilket bromsar anpassningen. Decentraliserade styrningsstrukturer gör det möjligt för chefer att komma närmare den operativa nivån och kunderna för att agera snabbt och experimentera i realtid.

Vikten av en sådan möjlighet betonas också av Li et al. (2023), som utvecklar en dynamisk teori om organisatorisk smidighet. De argumenterar för att anställdas möjlighet att anpassa sitt agerande till lokal information främjar ansvarstagande och innovationer, medan överdriven tilltro till centraliserade, regelbaserade processer gradvis kan urholka anpassningsförmågan. Deras analys betonar att smidigheten är starkast då företagen upprätthåller trovärdiga incitament för lokala initiativ och undviker att återfalla till rigida, standardiserade rutiner efter kriser. Tillsammans pekar dessa undersökningar på att decentraliserat beslutsfattande förhöjer smidigheten genom att göra det möjligt att snabbt och effektivt använda lokal kunskap, förutsatt att organisationen upprätthåller tillräcklig koordination och incitament för initiativ.

Standardiserade processer

I nära förbindelse med decentralisering står införandet av standardiserade processer – regler och rutiner som vägleder arbetet i olika delar av organisationen. Såsom Li et al. (2023) visar uppstår sådana processer ofta som respons på kriser då chefer söker större kontroll och stabilitet. Standardisering kan öka koordineringen och säkra tillförlitlig prestanda, men den begränsar också manöverutrymmet och förmågan till flexibel

”I en ekonomi som karakteriseras av återkommande chocker, kräver upprätthållande av agilitet en medveten balanserande kontroll för att bevara konkurrenskraften över tid.”

respons på lokal information. Över tid kan tilltro till rigida procedurer få företag att tappa sin adaptiva förmåga.

Li et al. (2023) beskriver denna dynamik som smidighetens bräcklighet: kortsiktig stabilitet som uppnås genom standardisering underminerar i själva verket den långsiktiga anpassningsförmågan. I den meningen är standardisering motsatsen till decentralisering. Medan decentraliserade strukturer gör det möjligt för anställda att agera utifrån lokal kunskap, centraliserar standardiserade regler befogenheterna och inskränker initiativen. Smidiga företag söker därför balans – genom att använda standardiserade processer som grund för koordinering, inte som ett substitut för lokalt beslutsfattande.

Storleken på bolagsstyrelsen

Styrelsens omfattning spelar en avgörande roll för hur snabbt företag kan ta strategiska beslut. Enligt Lehn (2018, 2021) tenderar mindre styrelser att vara smidigare eftersom de stöter på lägre kostnader för koordinering och är mindre utsatta för problem med fripassagerare. Medan stora styrelser ofta erbjuder olika perspektiv och starkare uppföljning, kräver de ofta mer överväganden vilket gör beslutsprocessen långsammare.

Empirisk evidens av Colak och Mai

(2022) bekräftar dessa förutsägelser. Företag med mindre styrelser brukar placera sig högre i agilitetsmättet som härletts ur deras 10-K-redovisningar. Sambandet är både ekonomiskt och statistiskt signifikant, och det indikerar att flexibla ledningsstrukturer leder till snabbare och bättre anpassad strategisk respons. Detta resultat sammanfaller med tidigare studier (t.ex. Linck et al., 2008; Lehn et al., 2009), som visar att företag som möter höga tillväxtpotentialer eller teknologisk disruption har en tendens att införa mindre styrelser för att underlätta snabbt beslutsfattande.

Bolagsstyrelsens sammansättning

Styrelsens sammansättning har även inverkan på den affärsmässiga smidigheten. Lehn (2021) framför att självständiga direktörer är väsentliga för översynen, medan en överrepresentation av utomstående kan minska agiliteten eftersom de saknar detaljerad, företagsspecifik kunskap och är tvungna att förlita sig på information som förmedlats av ledningen – en process som tar tid. Styrelser som domineras av insiders, eller sådana som har en balanserad blandning av insiders och informerade outsiders, kan agera snabbare då omständigheterna förändras.

I samklang med denna syn finner Colak och Mai (2022) ett negativt förhållande mellan styrelsens självständighet och den affärsmässiga smidigheten, med framhävnings av en balansgång mellan tillsyn och reaktionsförmåga. Företag som verkar inom volatila industrier kan dra nytta av att rekrytera direktörer som kombinerar självständighet med specialiserad expertis och djup förtrogenhet med framväxande teknik och tillväxtmarknader.

Slutsatser och diskussioner

Denna artikel visar att affärsmässig smidighet är en ekonomiskt viktig kapacitet som

systematiskt varierar mellan företag och som formas av hur organisationen och styrningen väljs. För chefer och beslutsfattare pekar resultaten på konkreta organisatoriska hävstänger genom vilka agiliteten kan utvecklas. Styrningsmodeller som delegerar beslutsrätt till informerade chefer och grupper närmare den operativa nivån tillåter företagen att ge snabbare respons då omständigheterna förändras, medan standardiserade processer borde ge stöd för koordinering och ansvarsskyldighet utan att inskränka lokala initiativ eller experiment. Styrelsens sammansättning har också betydelse: mindre, välinformerade styrelser med relevant expertis kan underlätta strategiska beslut i rätt tid, i synnerhet i volatila omgivningar.

Ett välkänt exempel är konsumentvarubolaget Procter & Gambles vändning som startade 2017–2018 under vd David Taylor, då företaget minskade den centraliserade kontrollen och återställde större autonomi till grupper på varumärkes- och marknadsnivå, för att möjliggöra snabbare respons på konsumentefterfrågan och en påföljande förbättring av prestandan.

Det är viktigt att agilitet inte är en engångsinvestering utan ett pågående organisatoriskt val. Företag som svarar på osäkerhet genom att lägga lager av kontroll och rigida regler kan uppnå kortsiktig stabilitet till priset av långsiktig anpassningsförmåga. I en ekonomi som karakteriseras av återkommande chocker, kräver upprätthållande av agilitet en medveten balanserande kontroll för att bevara konkurrenskraften över tid.

Översättning från engelska: Mikael Kosk

¹Aktieexponering mot kriser är att strategiskt placera kapital i bolag eller sektorer som inte påverkas så mycket av nedgångar eller geopolitisk oro, reds anm.

Referenser

Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *Journal of Political Economy*, 58(3), 211-221.

Baker, S. R., Bloom, N., and Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *The quarterly journal of economics*, 131(4), 1593-1636.

Cho, H., Jung, M., and Kim, M. (1996). Enabling technologies of agile manufacturing and its related activities in Korea. *Computers & Industrial Engineering*, 30(3), 323-334.

Colak, G., & Mai, S. T. (2022). Corporate Agility and Monetary Policy Transmission. Available at SSRN 4368437.

Datta, S. (2006). Agility measurement index: a metric for the crossroads of software development methodologies. In *Proceedings of the 44th annual Southeast regional conference* (pp. 271-273).

Dove, R. (1995). Measuring agility: The toll of turmoil. *Production*, 107(1), 16-18.

Dove, R. (2001). Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise. John Wiley & Sons.

Ganguly, A., Nilchiani, R., and Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.

Goldstein, I., Spatt, C. S., and Ye, M. (2021). Big data in finance. *Review of Financial Studies*, 34(7), 3213-3225.

Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 87-105.

Hayek, Friedrich A., (1945). The use of scientific knowledge in society. *American Economic Review*. 35 (4), 519-530.

Husted, L., Rogers, J., and Sun, B. 2020. Monetary policy uncertainty. *Journal of Monetary Economics*, 115, 20-36.

Jensen, Michael C., Meckling, William H., (1992).

Specific and general knowledge, and organizational structure. <http://papers.ssrn.com/ABSTRACT=6658>, also published in. In: Werin, Lars, Wijkander, Hans (Eds.), 1992 *Contract Economics*. Blackwell, Oxford.

Kumar, A., and Motwani, J. (1995). A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms. *International Journal of Operations & Production Management*.

Lehn, K. M., Patro, S., & Zhao, M. (2009). Determinants of the size and composition of US corporate boards: 1935-2000. *Financial management*, 38(4), 747-780.

Lehn, K. (2018). Corporate governance, agility, and survival. *International Journal of the Economics of Business*, 25(1), 65-72.

Lehn, K. (2021). Corporate governance and corporate agility. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101929.

Li, J., Mukherjee, A., & Vasconcelos, L. (2023). What makes agility fragile? A dynamic theory of organizational rigidity. *Management Science*, 69(6), 3578-3601.

Linck, J. S., Netter, J. M., & Yang, T. (2009). The effects and unintended consequences of the Sarbanes-Oxley Act on the supply and demand for directors. *The Review of Financial Studies*, 22(8), 3287-3328.

Menor, L. J., Roth, A. V., and Mason, C. H. (2001). Agility in retail banking: a numerical taxonomy of strategic service groups. *Manufacturing & Service Operations Management*, 3(4), 273-292.

Metes, G.S., Bradish, P., and Gundry, J. (1998). *Agile networking: Competing through the internet and intranets*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Mullainathan, S., and Spiess, J. (2017). Machine learning: an applied econometric approach. *Journal of Economic Perspectives*, 31(2), 87-106.

Seethamraju, R. (2006). Influence of enterprise systems on business process agility. In *Global conference on emergent business phenomena in the digital economy (ICEB+ eBRF)* (pp. 1-7).

Har regleringen inom EU gått för långt?

Vid sidan av EU:s ekonomiska tyngd har dess regelbaserade beslutsfattande och utveckling ansetts vara en styrka. På senare tid framstår likväl det ständigt växande regelverket som en belastning. Det har hävdats att det skapar ineffektivitet och är konkurrenshämmande.

Det här framgår av Mario Draghis rapport om EU:s konkurrenskraft, som publicerades i september 2024.¹ Den före detta centralbankschefens rapport är ett beställningsarbete initierat av kommissionsordföranden Ursula von der Leyen och utgör grunden för kommissionens så kallade omnibus-lagstiftningspaket. Paketet handlar om hur förenklingen och avregleringen lämpligen kunde verkställas.

Draghis rapport kommenterades av Vesa Vihriälä senaste vår i *Ekonomiska samfundets tidskrift* varför jag i stort sett förbigår den här.² Däremot behandlar jag kommissionens svar på rapporten och omnibusförslagen litet närmare samt redovisar för generell kritik av dessa. Synpunkter på bland annat förenklingen av hållbarhetsregleringen framgår av intervjun med *Företagarna i Finland* (s. 48-49).

Utan att gå händelserna i förväg är det uppenbart att en förenkling och till och med en avreglering inom EU är välkommen. Det bör likväl ske så att EU:s mål inte urvattnas, såsom respekt för demokrati,

Max Oker-Blom
är ekon.dr och jur.lic.
samt associerad
forskare vid Hanken.



jämlikhet, rättsstatsprincipen och mänskliga rättigheter.

Dramatisk förändring i världen

I sitt anförande inför EU-parlamentet i Strasbourg 17.9.2024³ där han presenterade sin rapport "The future of european competitiveness" konstaterade Draghi bland annat att världen är utsatt för en dramatisk förändring, som självfallet också berör Europa. Världshandeln minskar, den geopolitiska splittringen ökar och den teknologiska utvecklingen formligen rusar. Det här utgör en utmaning för sedan länge etablerade affärsmodeller.

Enligt Draghi är Europa av alla stora ekonomier mest utsatt för dessa förändringar. Den europeiska ekonomin är den *mest öppna*.

Europa är vidare det *mest beroende* området genom att endast ett fåtal producenter inom EU står för kritiska råmaterial.

Europeiska bolag betalar två till tre gånger mera för elektricitet än företagen i USA och Kina. *Europa ligger därtill efter beträffande teknologitvecklingen.* Endast fyra av världens femtio ledande teknologibolag är europeiska.

Ett stort hinder för europeiska bolag att växa är bristerna i den inre marknaden och en avsaknad av en integrerad kapitalmarknad. En ytterligare fråga i detta sammanhang är hur Europa lyckas med att integrera artificiell intelligens i sin industriella verksamhet.

Det andra området gäller en minskning av koldioxidberoendet i kombination med en ökning av konkurrenskraften.

Det tredje området förutsätter ökad säkerhet och minskat beroende av utomeuropeiska aktörer. Det handlar bland annat om att säkra tillgången till halvledare liksom att öka försvarskapaciteten.

Det är framför allt det första fokusområdet, bristerna i den inre marknaden, som förutsätter förenkling av regleringen eller avreglering.⁴ Det gäller också den gröna omställningen. Onödig byråkrati måste avskaffas.

All EU-reglering stresstestas

Som svar på Draghis synpunkter publicerade EU-kommissionen våren 2025 en förenklingstrategi. Målet är att minska löpande administrativa kostnader med 37,5 miljarder euro från uppskattade 150 miljarder, som utgör cirka 0,9 procent av bnp. Det skulle enligt kommissionens beräkningar innebära en 25-procentig reduktion i administrativa kostnader för stora bolag. För små- och medelstora företag (SME:er) strävar kommissionen att minska på dessas kostnader med 35 procent.⁵

Under de kommande fem åren planerar kommissionen att stresstesta all EU-reglering för att komma underfund med vilken förenklingspotential det finns och samtidigt kolla upp detta med företag, så kallade "reality checks". Nya regleringsförslag kommer att språkgranskas med hänsyn till enklare språk och effekten detta har på små- och medelstora företag (SME:er). Avsikten är att öka samarbetet med olika medlagstiftare, såsom parlamentet, och prioritera förenklingssåtgärder samt stöda medlemsstaterna när det gäller implementeringen av EU:s reglering i nationell lagstiftning. Avsikten är att minska på de administrativa kostnaderna på medellång och lång sikt.⁶

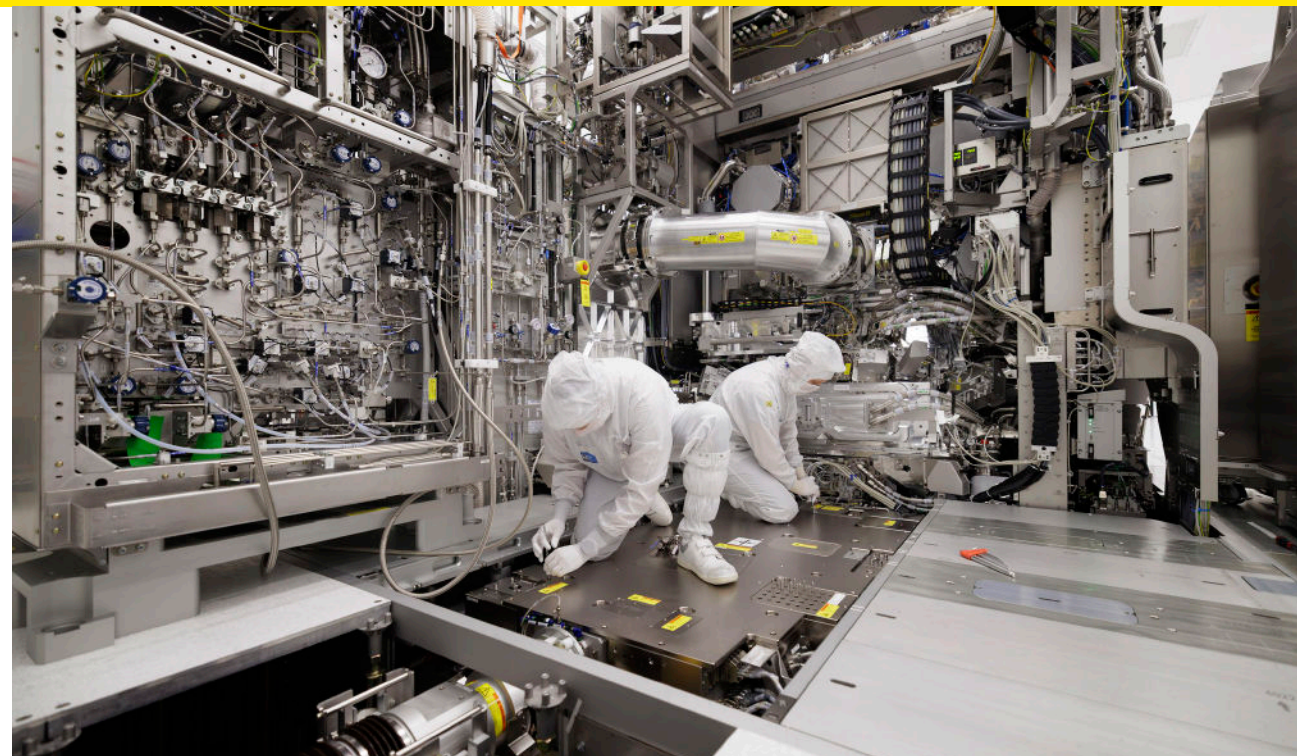
Vid sidan av detta har kommissionen introducerat de så kallade omnibusprojekten, vilka avser att skapa omedelbara administrativa lättnader. Dessa utgör lagstiftningspaket, vilkas avsikt är att ändra flera förordningar och direktiv. Det handlar inte bara om förenkling utan också om att avskaffa en del förordningar.

Rapporteringskrav på stora företag

Det första förslaget av sex är fokuserat på hållbarhetslagstiftning och det så kallade EU-investeringsprogrammet, vilket presenterades den 26 februari 2025, det vill säga Omnibus I och II.⁷ De följande berör den gemensamma jordbrukspolitik (Omnibus III), en definition för små mid cap-företag (Omnibus IV), försvar (Omnibus V) och kemikalier (Omnibus VI).

Här behandlas förenklingen av hållbarhets- och digitaliseringsregleringen litet närmare. Vad som avses med små mid cap-företag framgår likaså i samband med den senare. Det senaste förslaget i skrivande stund avser alltså en förenkling av regelverket rörande digitalisering (Omnibus VII), som presenterades 19.11.2025.⁸

Det har utlovats förenklingspaket även rö-



rande miljö, säkerhet angående föda, fordon, energiproduktion, skatter och medborgare.

Rapporteringskraven, som alltså berör hållbarhetslagstiftningen, skulle endast gälla stora företag med flera än 1 000 anställda i medeltal och en omsättning på över 450 miljoner euro. Förslaget innebär att de rapporteringsskyldiga skulle minska med omkring 80 procent.

Kommissionen avser också förenkla de så kallade europeiska standarderna rörande hållbarhetsrapportering (European sustainability reporting standards, ESRS). Idén är att märkbart reducera sådan rapportering som inte betraktas som relevant ur hållbarhetssynvinkel. Avsikten är likaså att betona kvantitativ data liksom att göra en klar skillnad mellan frivillig och obligatorisk data.

Rapporteringskyldigheten för mindre företag enligt nuvarande direktiv skjuts likaså på med två år för att ta hänsyn till den nya lättare hållbarhetsregleringen.

Det digitala omnibuspaketet eller -projektet berör dataskyddsförordningen (General data protection regulation, GDPR), förord-

Endast fyra av världens femtio ledande teknologibolag är baserade i EU-länder: ASML, SAP, Schneider Electric och Spotify. ASML är ett nederländskt företag specialiserat på utrustning för mikrolitografi som används vid produktion av integrerade kretsar. Foto: © ASML

ningen om artificiell intelligens (AI regulation) och dataförordningen (Data act) samt cybersäkerhet, som likväl inte berörs här.⁹

Bas för att utveckla AI-system

EU:s starka skydd av persondata har kritiserats för att förhindra utvecklingen av AI-modeller och ansetts bidra till att Europa släpar efter till exempel utvecklingen i USA i detta avseende. Enligt förslaget skall dataskyddsförordningen tillåta bland annat AI-system som avser att upptäcka snedvridningar, det vill säga olika fördomar (biases), och minimera dessa. Basen för att utveckla AI-system skall utgöras av ett så kallat legitimt intresse. Spårningsteknik skall likaså vara tillåten utan datasubjektets samtycke till exempel om det gäller mätning

av aggregerad data och för att upprätthålla service eller säkerhet. Den som kontrollerar data kan också förhindra överdrivna dataförfrågningar alternativt ta betalt för att tillåta användningen av dessa.

Notifieringströskeln för dataintrång ändras från en tröskel på risk till hög risk och tiden för anmälan förlängs från 72 till 96 timmar, det vill säga fyra dygn.

När det gäller AI-förordningen föreslås att de förenklade reglerna skall utvidgas att gälla inte bara små- och medelstora företag utan utvidgas till så kallade mid cap-företag (small mid caps, SMC:er).

Ansvaret för AI-läskunnighet skall ligga på EU-kommissionen och medlemsländerna, inte på dem som tillhandahåller systemen eller tillämpar dem. Om de som tillhandahåller AI-system bedömer att de inte tillhör högriskkategorin behöver dessa inte anmälas för registrering i EU:s databas. Vidare utvidgas användningsmöjligheterna av de så kallade AI-sandlådorna. EU:s AI-kontor skall också tillhandahålla en EU-omfattande sandlåda för testning år 2028, för att nämna några förenklingar eller lättnader.

Regelverket rörande data koncentreras till två förordningar, det vill säga dataskyddsförordningen och dataförordningen, varigenom tre förordningar bortfaller. Härigenom hoppas man minska på administrativa kostnader och rättslig komplexitet. Man vill vidare försäkra sig om tillgången på data för forskning och vid allmänna nödsituationer. Reglerna angående företagsshemligheter stärks. Strängare villkor införs mot avslöjande och rörande skydd mot missbruk och vidare förmedling. Detta gäller också skydd mot tillgång för tredje länder till icke-personlig data. Fri tillgång skall vara huvudregel beträffande återanvändning av myndighetsdata. Här tillämpas licensieringsprinciper.

Fyra principer för revidering

Kommissionens förenklingsförslag har självfallet inte accepterats utan kritik. Det har bland annat hävdats att i stället för att reglerna blivit klarare och enklare att tillämpa så urvattnar en del av dem EU:s standarder och därigenom har kommissionen missat själva avsikten, menar man, med förenkling, det vill säga att minska kostnaderna medan den relevanta standarden bevaras.¹⁰

Frågan är inte om huruvida EU bör förenkla utan hur förenklingen sker. Här föreslår **Claudia-Dominique Geiser**¹¹, expert på EU:s ekonomiska politik, fyra principer, som borde följas då kommissionen fortsätter att revidera regelverket. De är att målet är tydligt, att endast sådan reglering förenklas som är relevant, det vill säga sådan som skapar höga kostnader och liten nytta, och utan specifik hänsyn till ämne, att ineffektiviteten bygger på bevis samt att förändringsförslagen förankras på förhand. Det sistnämnda innebär större tidsåtgång, men är väl värt med tanke på hur många av förslagen som fortsatt i dagsläget är anhängiga i parlamentet.¹²

Vad förankringen ännu beträffar verkar det som om förenklingen hamnar i spänningsfältet mellan konservativa grupper samt de gröna och socialisterna speciellt då det gäller hållbarhetsregleringen. De senare misstänker de förra för att passa på att avskaffa regler som dessa redan från första början motsatt sig, medan de förra i själva verket påstås se sin chans att urvattna de regler som de senare med möda lyckats få igenom. Förtroendet har med andra ord initialt varit litet för en förenkling just gällande denna regleringsförändring.

Det är likväl skäl att märka att regel-förenklingen, som kommissionen tycks ha gjort till sitt huvudverktyg, för att öka unionens konkurrenskraft inte allena räcker. Det krävs också att man satsar på innovatio-

ner, fördjupar den gemensamma marknaden och försäkras om politisk stabilitet, vilket självfallet är nog så utmanande med det pågående kriget i Ukraina.

Avslutande reflektioner

Trots att förenklingen av hållbarhetsregleringen åtminstone ur företagssynvinkel utgör en uppenbar lättnad har den utsatts för livlig diskussion i EU-parlamentet, som jag påpekat ovan.

I och med att små mid cap-företag också omfattas av AI-förordningens förenklade reglering kan man väl också säga att denna tjänar de mindre företagen. Framtiden får utvisa hur förenklingen utfaller i praktiken.

Om de ovan framförda principerna rörande tydlighet beträffande mål, relevans, bevis angående ett förenklingsbehov (evidence based) och förankring tillämpas på revisionen av EU:s regelverk så har man väl skäl att vara något så när optimistisk om ett konkurrenskraftigare EU. Den nyligen ventilerade tanken om att EU i huvudsak borde operera med förordningar och nationell lagstiftning och minska på användningen av direktiv är säkert också något som borde undersökas närmare.¹³ Det skulle självfallet bidra till en minskning av regelverket, men kan naturligtvis påverka fördjupningen av den inre marknaden liksom harmoniseringen. Det är likväl avgörande att förenklaringsarbetet är kontinuerligt och fortsätter också på längre sikt.

¹⁰The future of European competitiveness, Part A/A competitiveness strategy for Europe, September 2024, https://commission.europa.eu/document/download/97e481fd-2dc3-412d-be4c-f152a8232961_en

¹¹Vesa Vihriälä, Ett reformprogram värt att ta på allvar, Ekonomiska Samfundets tidskrift 1/2025 s. 20-25, https://www.ekonomiskasamfundet.fi/wp-content/uploads/2025/04/EST-1_2025-sidvis-20-25.pdf

¹²Address by Mr. Draghi – Presentation of the report on the Future of European Competitiveness – European Parliament – Strasbourg – 17 September 2024.

¹³Se rapporten i not 1 s. 6 där Draghi bl.a. konstaterar "... innovative companies that want to scale up in Europe are hindered at every stage by inconsistent and restrictive regulations." Se också s. 8: "More than half of SMEs in Europe flag regulatory obstacles and the administrative burden as their greatest challenge."

¹⁴Claudia-Dominique Geiser, Cutting Red Tape, Preserving Standards: Rethinking the EU's Omnibus Agenda, October 2025, Bertelsmann Stiftung.

¹⁵Aa.

¹⁶Directive of the European Parliament and of the Council amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements.

¹⁷COM(2025)836 och COM(2025)837.

¹⁸Se en utmärkt sammanställning av Bohdana Kopyl och Sina Mindus Amini, The Digital Omnibus: Targeted Amendments to the EU Digital Rulebook, Snellman 2025. Se också Philipp Hacker, Robert Kilian, Jana Kostas, "Simplifying" European AI Regulation: An Evidence-based Study, Bertelsmann Stiftung, November 2025. Här ger skribenterna förslag till förenklingar, som tidsmässigt passar bra in i EU:s process.

¹⁹Se hänvisning i fotnot 5.

²⁰Se fortsatt fotnot 5 s. 1 och 4.

²¹Geiser s. 9 och 10, Annex: Overview of Omnibus proposals, status and next steps.

²²Något som bland annat föreslagits av nobelpristagaren och ekonomen Bengt Holmström i en tv-intervju 27.11.2025. Detta påminner ju om situationen i USA.

Företagarna: Viktigt att kontinuerligt förenkla regelverket inom EU

EU:s reglering har upplevts som en allt tyngre börda för företagen och ett uppenbart hinder att förbättra unionens konkurrenskraft. Antti Turunen vid Företagarna i Finland berättar att företagen noga följer med hur förslagen till att underlätta regleringen framskrider.

På vilket sätt försöker Företagarna i Finland (Företagarna) påverka lagstiftningen inom EU?

”Företagarna har olika sätt att påverka EU-lagstiftningen. Det kan ske genom direktkontakt med EU:s institutioner, i samarbete med andra företagarorganisationer eller via Företagarnas europeiska takorganisation SMEunited.

Företagarna har därtill en fast representation i Bryssel, som följer med lagstiftningsinitiativen där. Representationen bollar vid behov dem vidare till Företagarnas experter i Finland för synpunkter. Dessa ventileras både internt och till de relevanta inhemska ministeriernas tjänstemän. SMEunited framför även koordinerat förslag inom EU.

Då det rör nationella intressen samarbetar Företagarna med andra inhemska branschorganisationer.”

I vilken mån har Företagarna följt med de så kallade omnibus- eller förenklingsförslagen inom EU?

”Dessa förslag följer man noggrant.

De avser ju uttryckligen att underlätta de förvaltningsmässiga kostnader som påförs företag, särskilt små- och medelstora bolag (SME:er).”

Vilka omnibusprojekt är särskilt viktiga för SME:er?

”Såsom svar på Draghis rapport från hösten 2025 om att bland annat förenkla EU-regleringen har kommissionen tagit fram flera förslag, till exempel gällande jordbrukspolitiken, försvar och kemikalier. Alla förslag, som lättar på byråkrati och företagens regleringsbörda, är självfallet viktiga. På senare tid har förenklingen av hållbarhetsregleringen, såsom det första omnibusprojektet, fått mycket uppmärksamhet. Det gäller också digitaliseringsprojektet.

Det är särskilt betydelsefullt att rapporteringsskyldigheten rörande hållbarhet enligt förslaget, som nu ser ut att ha gått i mål, endast gäller företag med fler än 1 000 anställda i medeltal och en omsättning på över 450 miljoner euro. För Finlands vidkommande innebär det att de rapporteringsskyldiga minskar från cirka 1 300 företag till under 100. En viss inverkan kan rapporteringsskyldigheten likväl fortsatt ha för SME:er på grund av de stora företagens skyldighet att rapportera om sina värdekedjor.

Företagarna välkomnar särskilt tillämpningsbegränsningen då det gäller mekanismen för koldioxidjusteringen vid EU:s yttre gräns (Carbon Border Adjustment Mecha-



Antti Turunen ansvarar för intressebevakning rörande företagslagstiftning vid centralorganisationen Företagarna i Finland.

nism, CBAM). Begränsningen innebär att EU:s mekanism för att prissätta koldioxidutsläpp på vissa importerade varor, såsom stål, cement och el, höjs. Tröskeln skall nämligen vara beroende av om en importör under ett år kumulativt inför minst 50 ton och inte av enskilda partier såsom nu.¹ Om företaget inte uppnår gränsen befrias det helt från avgift. Denna förändring eller förenkling leder till att 92 procent av importörerna befrias från CBAM-skyldighet, men 99 procent av utsläppen omfattas fortsatt av mekanismen. Detta innebär att i stort sett alla medlemmar i Företagarna befrias då endast 8 procent av importörerna överskrider 50 ton per år.”

Vilka förenklingsprojekt är viktiga i digitaliseringsprojektet?

”Detta omnibusförslag gäller bland annat dataskyddsförordningen (GDPR), förordningen om artificiell intelligens (AI regu-

lation) och dataförordningen (Data act). Genom att ändra och liberalisera definitionen på vad som avses med personuppgift belastas SME:er klart mindre av GDPR:s bestämmelser.

AI-förordningens tillämpningsbestämelse har också luckrats upp så att de förenklade reglerna inte bara gäller SME:er utan också mid cap-företag, det vill säga företag med minst 250–749 anställda och en omsättning på 150 miljoner euro eller mer, eller en balansräkning lika med 129 miljoner euro eller mer. Dessutom skjuts tidpunkten för när reglerna börjar gälla fram.”

Kommer omnibusförslagen att öka EU:s konkurrenskraft?

”Det har utlovats ytterligare förenklingspaket rörande miljö, säkerhet, föda, fordon, energiproduktion, skatter och medborgare.

Förenklingsarna har av kommissionen beräknats motsvara sammanlagt 8 miljarder euro i administrativa lättnader för företagen. Detta bidrar självfallet till att förbättra konkurrenskraften. Samtidigt finns det en utredning av kommissionen, ”Economic consequences of EU legislation”, som togs fram då Danmark var ordförandeland för EU hösten 2025, enligt vilken de löpande administrativa kostnaderna för företagen uppskattas till mellan 71 och 85 miljarder euro.

Kommissionens förslag är viktiga men mot denna bakgrund är det klart att arbetet på förenkling måste fortsätta för att en skönjbar konkurrensförbättring skall bli verklighet.”

Intervjuare: Max Oker-Blom

¹Tröskelvärde på 50 ton tillämpas inte på import av väte och elektricitet. CBAM-skyldigheterna gäller väte och elektricitet oavsett hur mycket av dem som importeras, reds anm.

Tillitsstyrning ställer höga krav på lyhördhet

En organisation måste hitta lämpliga kompromisser mellan tillit och kontroll. Det finns inte universella svar om lämplig balans utan organisationens specifika sammanhang och förutsättningar måste ge vägledning.

Under senare tid har tillitsstyrning fått alltmer ökad uppmärksamhet och genomslag. Målet med denna alternativa styrningsfilosofi är att skapa mer snabbfotade och effektiva organisationer genom att reducera kontroll och öka individers rådighet att ta beslut. Genom att förlita sig på chefernas och medarbetarnas professionalism är målet att skapa en kultur där fokus ligger på att göra rätt snarare än att undvika att göra fel. Styrningsfilosofin förespråkar därför ledarskapsideal med tonvikt på tålmod, trygghet och ett coachande förhållningssätt. Genom att våga sätta förtroende är övertygelsen att organisationer kommer uppleva ökad lojalitet, minskad administration, mer ansvarstagande och förbättrat samarbete.

Övervaka, premiera, bestraffa

Styrning av organisationer har emellertid historiskt haft ett fokus på kontroll baserat på antagandet att alla individer strävar efter att maximera egocentrisk nytta. Utifrån ett



Matthias Holmstedt är lektor i företags ekonomi vid Mälardalens universitet.

sådant *principal agent*-tänkande betraktas chefer och medarbetare som illojala och opålitliga, och de utför sitt arbete väl endast om de belönas och kontrolleras på ett ändamålsenligt sätt. Därtill tillkommer ledarskapsideal med handlingskraft och tydlighet som rättesnören, vilket kokar ner till praktiker inriktade mot att beordra, övervaka, premiera och bestraffa.

Från ett svart eller vitt perspektiv förordar klassiska *principal agent*-utgångspunkter noggrann kontroll och uppföljning av allt och alla. Problemet är att en sådan styrning kommer med höga kostnader, delvis genom administrativa belastningar och delvis genom både uppenbara och dolda overhead-kostnader relaterade till kontroll.



En sådan styrning kan även innebära oönskad trögrörlighet, föda passivitet och motverka initiativkraft. Därtill finns kostnaden med den självuppfyllande profetian, där ett sammanhang som antar att individer är opportunistiska därmed rättfärdigar och normaliserar illojalitet och opålitlighet, vilket i sin tur förstärker opportunism.

Antas alltid agera professionellt

Även tillitsstyrningen är problematisk utifrån ett onyanserat perspektiv eftersom chefer och medarbetare alltid antas agera professionellt och har kapaciteten att också agera så. Om alla individer alltid antas agera ansvarstagande och kontroll minimeras, då finns risken att opportunistiska individer

Kontrollparadoxen uppstår eftersom kontroll riskerar att underminera tillit och det goda som kommer av en tillitsorienterad styrning. Samtidigt kan kontroll föda, öka och vara en förutsättning för tillit. Foto: Mostphotos

kan orsaka betydande skada, både i termer av ekonomiska kostnader eller i förlorat anseende. Från ett svart eller vitt perspektiv, blir därmed valet av styrningsfilosofi ett val mellan överförmynderi och blind tillit.

Den kunskap som finns om mänsklig ärlighet ger mycket goda skäl till att förutsätta att inte alla människor bör ges fritt spelrum och förtroende. Samma kunskap ger samtidigt goda grunder till att anta att lejonparten av alla individer har de empati-

ka grundförutsättningarna och de moraliska rättesnörena för att verka ansvarsfullt. Det finns med andra ord ett uppenbart problem med betraktelser av den mänskliga naturen som ”svart eller vit”.

En mer rimlig utgångspunkt vid valet av styrningsfilosofi är därför att anta att det i alla organisatoriska sammanhang finns flertalet individer som är ansvarstagande oavsett, samtidigt som det finns vissa individer som är opportunistiskt lagda och kan skada organisationen om det inte finns tillräcklig kontroll. Det finns rimligen även skillnader mellan organisationer, där vissa befolkas av färre eller fler opportunistiska individer och där olika organisationskulturer mer eller mindre socialt reglerar beteende. Med en sådan utgångspunkt blir därför blind tillit något naivt och överförmynderi något förkastligt.

Samspel mellan kontroll och tillit

I ett styrningssammanhang är därför frågan om tillit eller kontroll minst sagt problematisk. En mer relevant frågeställning är snarare vilken grad av tillit respektive kontroll som bör internaliseras. Idag finns en allt bredare acceptans för att det finns ett samspel mellan kontroll och tillit och att det därför är mer lämpligt att prata om tillitsorienterad eller kontrollorienterad styrning. Från ett sådant gråskaligt perspektiv uppkommer paradoxer som organisationer obönhörligen behöver förhålla sig till.

Kontrollparadoxen uppstår eftersom kontroll riskerar att underminera tillit och det goda som kommer av en tillitsorienterad styrning. Samtidigt kan kontroll föda, öka och vara en förutsättning för tillit. Kontroll och tillit är därför inte motsägelser, utan snarare potentiella komplement, även om de kan stå i skarp kontrast till varandra.

För att hantera kontrollparadoxen måste en organisation hitta lämpliga kompro-

”Ledarskapsparadox uppstår eftersom villkorad tillit förutsätter ett förlåtande och i viss mån passivt ledarskap som samtidigt behöver vara handlingskraftigt och skoningslöst om förtroende missbrukas.”

missor mellan tillit och kontroll. Det finns inte universella svar om lämplig balans utan organisationens specifika sammanhang och förutsättningar måste ge vägledning. Där emot behöver alla organisationer med en tillitsorienterad styrning finna ändamålsenliga förhållningssätt till hur kontroll genomförs och vilket värde som tillskrivs mätande och hur återkoppling sker. Sådana organisationer behöver även lägga extra kraft på kommunikation och social interaktion för att bygga upp en gemensam förståelse för perspektiv, prioriteringar och målsättningar. Att våga släppa på kontrollen innebär därför att i större utsträckning förlita sig på sociala interaktioner och att verka för en kultur som reglerar beteende och som understödjer individuellt ansvarstagande.

Överreaktioner leder till skador

Ledarskapsparadox uppstår eftersom villkorad tillit förutsätter ett förlåtande och i viss mån passivt ledarskap som samtidigt behöver vara handlingskraftigt och skoningslöst om förtroende missbrukas. Resoluta åtgärder måste emellertid endast användas när det är röjt utan tvivel att det är frågan om missbrukat förtroende, efter-

som överreaktioner på misstag kan leda till oreparerbara skador på den tillit som byggts upp eller som är på väg att skapas. Samtidigt kan flathet inför missbrukat förtroende innebära att några få opportunistiskt lagda individer kan fortsätta verka fritt och orsaka förödande skada.

För att hantera ledarskapsparadoxen behöver en chef eller en kollega kunna utrona om oönskade utfall är resultatet av missbrukat förtroende eller oskyldiga misstag. I vissa fall är skillnaden uppenbar, såsom i fall av bedrägerilikande beteende eller vid upprepade avsteg från överenskommelser. I andra fall är skiljelinjen inte lika självklar. Goda intentioner kan ge oönskade utfall. Grova misstag kan begås under stressfulla omständigheter utan att det är frågan om ett missbrukat förtroende. Likaså kan kostsamma misstag komma av tillfälliga tankevruror.

Missbruk av förtroende kan komma av bristande förmåga som i sin tur kan grunda sig i bristande kompetens eller ren och skär oduglighet. Medan kunskapsbrist kan åtgärdas är oduglighet mer problematiskt och kan innebära att individen i fråga inte har de grundläggande förutsättningarna att agera professionellt och förvalta ett förtroende.

Höga krav på lyhördhet

Sedan en tid tillbaka representerar tillitsstyrning det progressiva och moderna inom styrnings- och ledarskaps litteraturen. Men innan en organisation hoppar på trenden för att skörda de utlovade frukterna krävs en hel del eftertanke om vad det faktiskt kräver av organisationen och en medvetenhet om de paradoxer som måste beaktas. En mer tillitsorienterad styrning kräver noggranna avvägningar mellan kontroll och tillit. Att minska på kontroll kräver även ökat fokus på social interaktion och kommunikation.

En sådan styrning kräver också acceptans för misstag samtidigt som tilliten måste förbli villkorad.

Det behövs därför ett ledarskap som ställer höga krav på lyhördhet, betänksamhet och god tajmning. Om avvägningar mellan tillit och kontroll blir för svåra och kravet på ledarskapet inte kan efterlevas, då kan en alltför tillitsorienterad styrning förvandlas till något naivt och farligt. I sådana fall gör nog organisationen bäst i att leva efter devisen ”förtroende är bra, kontroll är bättre”.

Referenser

- Alexius, S. & Vähämäki, J. (2021), Tillitsparadoxen – när fortsatt NPM-styrning främjar tillit, *Organisation och Samhälle*, 2021/01.
- Battilana, J., Obloj, T., Pache, A-E., & Sengul, M. (2022). Beyond Shareholder Value Maximation: Accounting for Financial/Social Trade-Offs in Dual-Purpose Companies, *Academy of Management Review*, 47(2), 237-258.
- Vosselman, E. & van der Meer-Kooistra, J. (2009). Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships, *Accounting, Organizations and Society*, 34, 267-283.
- Gerlach, P., Teodorescu, K., & Hertwig, R. (2019). The truth about lies: A meta-analysis on dishonest behavior, *Psychological Bulletin*, 145(1), 1-44.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91
- Rosenbaum, S. M., Billinger, S., & Stieglitz, N. (2014). Let's be honest: A review of experimental evidence of honesty and truth-telling, *Journal of Economic Psychology*, 45, 181-196.
- Sundaramurthy, C. & Lewis, M. (2003). Control and Collaboration: Paradoxes of Governance, *The Academy of Management Review*, 28(3), 397-415.

Spännande samtal i näringslivets högre sfärer

Det finns skäl att vara tacksam för att Björn Wahlroos lagt så mycket tid på att redogöra för både vad som skett och för de tankar och bedömningar som legat bakom hans åtgärder.

Björn Wahlroos

Hörnrummet. Ett slags dagböcker 2001–2022. 453 sidor, Förlaget 2025.

Hörnrummet är tredje delen av Björn Wahlroos anteckningar från en lång och framgångsrik karriär. Författaren betecknar dem själv som memoarer. Självbiografi vore väl också rimligt att säga. Jag har närmast mig boken med viss tvekan. Jag hade under några år förmånen att vara del av Hankens styrelse och kunde då se Wahlroos i aktion som styrelsens ordförande. Det var goda möten, förvisso präglade av ordförandens dominerande persona, men också av hans humor, intelligens och värme. Av respekt skulle jag inte vilja skriva en recension av boken med mindre än att den i huvudsak kunde vara positiv. Kanske redan för sent för en spoilervarning; boken är verkligen läsvärd.

Varför läser vi egentligen biografier, inklusive självbiografier? I Dagens Nyheter intervjuas litteraturvetaren och kritikern Ingrid Elam om sin bok *Läsa liv*. Utifrån en position av att alltid ha varit skeptisk till biografier har Elam läst ett hundratal

Lars Ågren är ekonomie doktor och har verkat som högskoledirektör vid Handelshögskolan i Stockholm. Tidigare ledamot av Hankens styrelse.



biografier och sedan skrivit en bok om genren. Elam har en kort förklaring till vårt intresse av biografier: "Vårt behov av skvaller är omätligt". Att beteckna Wahlroos bok som skvaller vore inte korrekt, men onekligen är det kittlande att genom hans text bli insläppt i en mängd spännande samtal i näringslivets högre sfärer. Vilka var där, hur resonerade man, varför blev det som det blev?

Stort avtryck i nordiskt näringsliv

Björn Wahlroos har satt ett mycket stort avtryck i den nordiska försäkrings- och banknäringen, liksom även i skogsnäringen. Det finns skäl att vara tacksam för att han lagt så mycket tid på att redogöra för både vad som skett och för de tankar och bedömningar som legat bakom hans åtgärder.

I företalet till första delen av memoarprojektet noterar Björn Wahlroos att han är oförfärlig anglofil och att "i Storbritannien är memoarer något av en självklarhet. Har man fått leva ett händelserikt liv förutsätts man teckna ned åtminstone det viktigaste man fått uppleva. Det är, tycker engelsmännen, ett sätt att dela med sig".

Det framgår av företalet till den första memoardelen att Björn Wahlroos under mer än 30 år fört "en slags dagbok", inte varje dag, men återkommande och i syfte att fånga viktiga händelseförlopp. Det är rimligen en viktig förklaring till att Hörnrummet, på både gott och ont, är så detaljrik. På gott, eftersom det gör de händelseförlopp som skildras mer trovärdiga och intressanta. Ibland blir detaljrikedomen dock lite tröttnande.

Vad handlar sedan denna memoardel väsentligen om? Författaren själv får tala: "När jag vid bolagsstämman i maj 2023 lämnade Sampo styrelse hade jag varit styrelsemedlem i tjugotvå års tid; åtta som koncernchef och fjorton som styrelseordförande. Samtidigt var jag också ordförande för styrelsen i skogsbolaget UPM-Kymmene i femton, och i storbanken Nordea i åtta års tid." Det är till stor del utvecklingen av dessa bolag boken handlar om.

Många turer kring Skandia

Vilken delmängd av Hörnrummet som upplevs mest intressant beror förmodligen delvis på vilken bakgrund läsaren har. För en svensk av ungefär samma årgång som författaren är de många turerna kring försäkringskoncernen Skandia lite extra intressant läsning. Förhandlingsspelet mellan Sampo och Skandia (med fler aktörer) som, långt om länge, till sist slutar i det lyckade köpet av försäkringsbolaget If illustrerar också tydligt det som är ett återkommande tema i denna memoardel. Nämligen att de bästa



affärerna ofta är de som inte blir av. Här är författaren nästintill blygsam, när han säger att han upprepade gånger haft tur.

Snarare än tur handlar det kanske om en av de tydligaste lärdomarna som kan hämtas ur Hörnrummet, nämligen tidens betydelse. Wahlroos understryker vikten av att i ett förhandlingsspel göra klart för sig vem som har tiden på sin sida. Den part som har tiden på sin sida skall sedan se till att utnyttja detta till fullo. Hur får man tiden på sin sida? Det enkla svaret är rimligen att det handlar om balansräkningen. Mitt intryck, efter läsning av Hörnrummet, är att en stor del av förklaringen till Björn Wahlroos "tur" är att han sett till att kunna agera långsiktigt i skydd av starka balansräkningar. Helt klart har dock tillfälligheternas spel ibland inneburit att en mindre bra affär inte blivit av och i stället gett utrymme för en senare och bättre affär. Här kan turen ha spelat en roll.

Finns betydande kulturskillnader

Hörnrummet handlar mycket om affärer i Norden. En del av de spännande skildringarna av förhandlingar som boken innehåller sker i svensk miljö. Författaren själv synes ha något av en hatkärlek till det svenska. Boken innehåller nästan väl många person- omdömen av negativ karaktär. Svenskar framställs därtill som aningen perfida i förhandlingssammanhang. Själv skrev jag i unga år en avhandling om svenska direktinvesteringar i USA. En inte oviktig faktor i svårigheter mellan svenskt och amerikanskt management handlade om kulturskillnader.

Kulturskillnader är sannolikt särskilt svåra att hantera i mötet mellan kulturer som tror sig vara närliggande. För svenskar och finnar är avståndet inte längre än Finlandsbåten (eller Sverigebåten). Det finns dock betydande kulturskillnader. Min bild är att finsk, inklusive finlandssvensk, företagskultur är mycket rak och tydlig. Svenskar är avsevärt mindre tydliga. Märk väl dock, svenskar emellan är kommunikationen allt annat än tydlig – det är just där problemen börjar.

Miss i kommunikationen

Mot denna bakgrund är det onekligen lite märkligt att ett av de tydligaste exemplen på miss i kommunikation är ett samtal mellan Björn Wahlroos och den nytillträdde, danske chefen för Nordea, **Christian Clausen**. Danskar har ju också rykte om att vara raka och tydliga. Budskapet från styrelseordförande till vd synes vara fullkomligt glasklart, det handlar om en radikal organisationsförändring och en omfattande neddragning av personalstyrkan. Radikala grepp således, men Clausen hör uppenbarligen inte det. Först efter ytterligare mangling faller polletten ned och Clausen förklarar sig ha ”sett ljuset”.

Därefter går allt väl och illustrerar en annan fasett av Björn Wahlroos framgångs-

recept, nämligen att välja rätt ledare i de bolag han ansvarat för. Kanske är detta också ett exempel på framgångsrik hantering av kulturskillnader. Det gäller att göra klart om motparten både hört och förstått vad man sagt. Vilket förstås konstituerar gott ledarskap oavsett eventuella kulturskillnader.

Minst en bok till att skriva

Redan innan jag öppnade pärmarna till Hörnrummet hade jag en tanke om att Björn Wahlroos borde ha minst en bok till att skriva. Vad jag då tänkte på var en bok av mer avklarad karaktär, hela livserfarenheten analyserad i ett lite längre, levnadsvist och personligt perspektiv. Den bok författarens förläggare tydligen uppmuntrat honom att skriva är i stället tänkt att fokusera på ekonomisk utveckling och politiskt beslutsfattande. Redan Hörnrummet handlar till en del om dylika frågor, med fokus dels på relationen mellan företag och fackföreningar, dels ”bristen på ledarskap och initiativ i europeisk och särskilt i finsk politik”. Avsnittet om den långa strejken vid UPM-Kymmene – ”Finlands längsta strejk” – är i sammanhanget illustrativt.

Skulle Wahlroos ta sig an en sådan bok finns intressanta utmaningar. I företag är målfunktionen klar och enkelt definierad. Valfärdsstatens politiska organisering är svårare, de långtifrån alltid lyckade resultaten av privatiseringssträvanden i den svenska skolektorn är ett exempel på detta. En annan intressant fråga är hur entydigt nyttiga miljardärer egentligen är. En svensk representant för denna grupp, **Robert Weil**, skriver i DN (260201): ”Om för mycket kapital koncentreras till ett fåtal händer, hotar den ekonomiska och politiska maktkoncentrationen till slut hela det demokratiska systemet”. Teman för ytterligare en mycket intressant bok saknas inte. Men, här och nu, läs Hörnrummet.

BOKRECENSION

AI kan i huvudsak vara till glädje för mänskligheten

Reid Hoffman och Greg Beato argumenterar för nyttan och fördelarna med utvecklingen av AI. Livet kan underlättas avsevärt av AI och det finns risker med alltför stor reglering.

Reid Hoffman, Greg Beato

Superagency: What Could Possibly Go Right with Our AI Future. Authors Equity (2025), 288 sidor.

Strömmen av litteratur om artificiell intelligens (AI) har fortsatt utan avbrott. Många av böckerna varnar för AI:s negativa konsekvenser och förutspår till och med katastrof. Det får publicitet i medier.

Reid Hoffmans och **Greg Beatos** bok *Superagency, What could possibly go right with our AI future* hör definitivt inte till denna kategori. Det är inte särskilt förvånande med tanke på att bokens huvudförfattare Hoffman är AI-företagare. Han har varit grundande styrelsemedlem i PayPal och medlem i dess verkställande ledning då bolaget såldes till eBay 2002. Han var likaså med om att grunda LinkedIn och har varit styrelsemedlem i Microsoft sedan 2017 då det sistnämnda bolaget köpte det förstnämnda.

Beato är teknologijournalist och har följt med teknikutvecklingen under de senaste trettio åren.

Hoffman konstaterar inledningsvis att han på grund av sin bakgrund blivit kritise-

Max Oker-Blom
är ekon.dr och jur.lc.
och associerad
forskare på Hanken.



rad för att vara partisk då det gäller sin syn på AI. Själv är han av diametralt motsatt uppfattning. Just för att han är djupt involverad i denna teknologi har han på nära håll kunnat följa med utvecklingen som skett, vilket enligt honom har stärkt hans engagemang och lett till att han investerat i och stött bolag och organisationer i branschen.

Han medger i och för sig att det är lätt att vara optimist om man utgår från ett långt perspektiv, vilket han alltså gör. Han menar nämligen att vi fortsatt är i början av denna nya teknologiska fas. Vidare betonar han betydelsen av den modellutveckling ChatGPT lade grunden till, nämligen den så kallade iterativa metoden, det vill säga en process som upprepar en serie steg med avsikt att förbättra resultatet. OpenAI inkluderade användarna i utvecklingen av sin språkmodell. I stället för att testa den bak-

om stängda dörrar inbjöd OpenAI publiken att delta i utvecklingsarbetet. Här valde man en annan väg än till exempel Googles DeepMind.¹

Grupper förutspår utvecklingen

Författarna delar personerna som påverkar och uttalar sig om AI i fyra grupper, nämligen *doomers*, *gloomers*, *zoomers* och *bloomers*. Den första gruppen förutspår att utvecklingen går mot superintelligenta autonoma AI:er, som inte längre bryr sig om mänskliga värderingar och till slut kan besluta att eliminera mänskligheten. Den andra, det vill säga *gloomers*, anser att den förstnämnda gruppen bidrar till att förstärka AI i stället för att koncentrera sig på det korta perspektivet och de risker AI medför, nämligen förlust av arbetstillfällen, desinformation på bred front och undergrävande av individuell autonomi. AI skall med andra ord kontrolleras noggrant och regleras av myndigheter.

Zoomers har en helt motsatt uppfattning. De menar att AI:s positiva utveckling klart överskuggar eventuella negativa effekter. De vill varken ha reglering eller statsstöd utan fritt fram för att utveckla AI.

Bloomers slutligen tror liksom *zoomers* på innovation och utveckling, men är inte helt emot reglering vid behov. De är övertygade om att ett iterativt tillvägagångssätt är det bästa. AI skall göras tillgängligt för olika användare för olika ändamål. De är liksom jordbrukare, konstaterar Hoffman, som anpassar sig efter omständigheterna och ändrar riktning om nödvändigt.

Hoffman räknar sig till den sistnämnda gruppen och med sitt involverade och iterativa, långsiktiga samt optimistiska perspektiv tar han sig tillsammans med Beato an de fördelar AI redan idag och inom en nära framtid kan erbjuda.

Med hjälp av AI kan man hantera informationsexplosionen. Författarna frågar sig

bland annat om det är värt att förhindra forskare att få hjälp av AI, att försinka utvecklingen av AI-tutorer, -hälsorådgivare eller -juridiska assistenter? Språkmodellerna hjälper också oss vanliga medborgare att försöka komma till rätta med det enorma informationsflöde vi dagligen utsätts för.

Författarna tar hjälp av historiska händelser och pekar bland annat på hur försöken att i England stoppa den industriella utvecklingen ledde till ekonomisk stagnation och teknologisk eftersläpning i jämförelse med andra länder i Europa.

Hoffman och Beato pekar på den hälsokris som pågår i USA och menar att AI kan erbjuda en möjlighet för snabbterapi för människor med mentala eller hälsoproblem. I stället för att vänta på terapeut eller läkare i flera månader kan AI bidra till att lindra krisen med över 50 000 självmord år 2022 i USA och drygt 100 000 drogpåverkade dödsfall.

Det kan nämnas att av ChatGPT:s 800 miljoner användare enligt uppgift redan 40 miljoner dagligen ställer modellen hälso-relaterade frågor.²

De argumenterar vidare att det inte alls är omänskligt att ha ett nära förhållande till icke-mänskliga varelser. Tänk bara, konstaterar de, på människors förhållande till Gud och barns relation med dockor och fantasivänner.

Klassisk win-win-situation

Argumentet om att de stora teknologibolagen de facto utnyttjar användarna avfärdar de med att notera att till exempel Metas inkomst per användare år 2023 var 44,60 dollar, medan enligt forskarna Erik Brynjolfsson och Avinash Collis var gemene Facebook-användare villig att avstå från service under en månad, till exempel e-post, till ett värde av 48 dollar. Åtminstone enligt dessa siffror handlar det om en klassisk

”De argumenterar vidare att det inte alls är omänskligt att ha ett nära förhållande till icke-mänskliga varelser. Tänk bara, konstaterar de, på människors förhållande till Gud och barns relation med dockor och fantasivänner.”

win-win-situation. Den allmänna bild som serveras handlar i stället om de stora teknologibolagens miljardvinster och att sju av tio av världens rikaste personer erhållit sin förmögenhet på grund av dessa.

Ett ytterligare argument för AI, hävdar författarna, är att man inte utnyttjar begränsade resurser då man tränar nya modeller med data. Här ”glömmer” de likväl bort att det behövs chips för att utveckla AI-modeller. Tillverkningen av chips kräver i sin tur sällsynta metaller och träningen av till exempel stora språkmodeller, generativ AI, mängder med energi i form av stora datahallar.³

Risken med att i allt för stor utsträckning reglera AI är att man styr utvecklingen med utgångspunkt i det förgångna eller med Hoffmans och Beatos ord ”The longer the law stays on the books, the more likely it is to fall into the trap of governing the present through the lens of the past”.

Testning och konkurrens

Det som ofta glöms bort är att de olika AI-modellerna utsätts för noggrann testning och jämförelse med, visserligen frivilligt överenskomna riktmärken (bench-

marks). Genom konkurrens slipas också en del felaktigheter bort. Det utvecklas dessutom ständigt program som avser att minska AI-modellernas ”hallucinationer”, et cetera. Dylik forskning pågår till exempel vid Aalto-universitetet.

Hoffman och Beato skär paralleller med utvecklingen av bilen. Trots många begränsningar såsom när det gäller hastighet, säkerhet och utsläpp har bilen underlättat livet på ett avgörande sätt. De föreställer sig med andra ord att en balanserad approach till AI skall fungera på samma sätt och i huvudsak vara till glädje för mänskligheten.

AI ur olika synvinklar

Oberoende av vilken grupp man råkar tillhöra är det naturligtvis viktigt att bekanta sig med olika språkmodeller och ta del av den omvälvande teknologiska utveckling som pågår. Som ett led i detta är det likaså bra att bekanta sig med AI ur olika synvinklar. Det må sedan vara frågan om böcker skrivna av *doomers*, *gloomers*, *zoomers* eller *bloomers*. Samtidigt är det skäl att observera av vem och för vem boken om AI skrivits. Superagency är skriven av två personer, av vilka åtminstone den ena, är och varit djupt involverad i utvecklingen av AI, för en i huvudsak amerikansk publik. Det gör den likväl inte på något sätt mindre läsvärd.

Boken pekar på ett åskådligt sätt hur vi med hjälp av AI kan utveckla oss själva, åtminstone i teknologisk mening.

¹T.ex. Max Oker-Blom, AI-konkurrens sedd inifrån – kampen mellan OpenAI och DeepMind, Ekonomiska Samfundets Tidskrift 2/2025 s. 54.

²Niclas Storås, Tekoöly ei ole lääkäri, mutta silti se vilkaisee, HS 18.1.2026 s. A 30.

³T.ex. Max Oker-Blom, Den artificiella intelligensens smärtpunkter, Ekonomiska Samfundets tidskrift 1/2025 s. 48.

Angela Merkel som ekonomisk politiker

Många gånger såg sig Angela Merkel tvingad att ändra politisk ståndpunkt. Som ledstjärna hade hon en social marknadsekonomi för att garantera välstånd för de flesta.

Angela Merkel med Beate Baumann

Frihet. Minnen 1954–2021. Bonniers 2024, 668 sidor.

Angela Merkel har varit en av centralgestalterna i 2000-talets ekonomiska krishantering, och hon medverkade som ung politiker på 1990-talet i den genomgripande förändringen av östra Tysklands ekonomi då DDR anslutits till Förbundsrepubliken Tyskland. Så visst är hennes memoarer *Frihet*, utgivna tillsammans med den mångåriga och mycket nära medarbetaren **Beate Baumann**, av intresse för ekonomer, även om skildringen sågs vara ”högst subjektiv”.

Merkel gladdes sig över murens fall 1989 för hon trodde inte på en väg med ett förändrat DDR. ”Till sin struktur skulle DDR inte gå att reformera inifrån”.

Hon var med på partikongressen i Hamburg den 1 oktober 1990 när öst- och väst-CDU förenades och höll som ny medlem ett kort tal där hon förklarade att ”för oss [i östtyska Demokratiskt uppbrott] var det viktigt att skapa en socialt och ekologiskt inriktad marknadsekonomi och så snabbt



Bo Sandelin
är professor emeritus
i nationalekonomi
vid Handelshögskolan
vid Göteborgs universitet.

som möjligt förverkliga en statlig enhet i Tyskland”.

Social marknadsekonomi

Merkel hade alltså inte trott på en reformerad socialism, utan det ekonomiska systemet i Västtyskland föreföll henne bäst på att garantera välstånd för de flesta. Det tyska begreppet *soziale Marktwirtschaft*, översatt med social marknadsekonomi, åberopar hon med gillande på många ställen i boken, låt vara att hon i ett fall säger sig ha varit ”naiv” när det gäller tron på den sociala marknadsekonomi och på näringslivets och politikens gemensamma ansvar. Numera menar hon att det inte är företagen ”utan staten som bär ansvaret för det allmänna bästa”.

Den fria konkurrensen var viktig för att

skapa grunden för materiellt välstånd, men den kunde få önskade sociala bieffekter på bland annat inkomstfördelningen som behövde motverkas med skatter och transfereringar. Det etablerade uttrycket social marknadsekonomi ger hos många positiva associationer, men när Merkel med stor begynnelsebokstav försökte lansera begreppet ”Ny social marknadsekonomi” i titeln på ett projekt, som skulle ”granska och förnya den sociala marknadsekonomi under globaliseringsvillkor”, var det många som blev misstänksamma, så titeln ändrades.

Privatisering av statliga företag

Sammanläggningen av ekonomierna i före detta DDR och Västtyskland var naturligtvis inte enkel. Förväntningarna i öst var ibland orealistiska, och det fanns idéer om att bara man fick tillgång till den köpstarka västtyska valutan skulle man få det bra. Merkel citerar hur man skanderade på gatorna 1990: ”Vi stannar om D-marken kommer hit, och kommer den inte så flyttar vi dit”. Själv såg hon efter moget övervägande ett snabbt införande av D-marken som det bästa, och i enlighet med statsfördraget mellan DDR och Förbundsrepubliken om en valuta-, ekonomi- och socialunion infördes den västtyska D-marken som valuta i DDR redan den 1 juli 1990, det vill säga drygt tre månader innan DDR formellt uppgick i Förbundsrepubliken Tyskland.

Större delen av näringslivet i DDR bestod av statliga företag, så kallade *Volkseigene Betriebe*. Efter återföreningen skulle de privatiseras, och som ansvarig myndighet bildades *Treuhandanstalt*. De östtyska företagen var oftast mindre effektiva än företagen i väst, många fick läggas ner och arbetslösheten sköt i höjden.

Merkel skriver att man i före detta DDR fick D-marken ”till mycket förmånliga växlingsvillkor”, men detta kan diskuteras.



Övervärderingen av DDR-valutan må ha varit fördelaktig för konsumenter som köpte varor från väst men den innebar att de mindre effektiva företagen i öst inte klarade konkurrensen.

Finanskrisen

Angela Merkel avancerade inom politiken, och den 22 november 2005 valdes hon första gången till förbundskansler. Som sådan mötte hon två år senare den finanskras som hade spritt sig från bostadslänemarknaden i USA. Ofta kan man ange exakt vad man gjorde när något viktigt inträffar. Merkel var på en operaföreställning i Salzburg den 28 juli 2007 när hon fick meddelandet ”problem med [banken] IKB”, vilket innebar att den internationella finanskras hade nått Tyskland.

Efter ett år med problem för en del tyska banker noterade man att det under en helg i början av oktober 2008 hade tagits ut mer

kontanter än vanligt ur bankomaterna. För att stilla oron och förhindra bankrusning gjorde Merkel och finansministern Peer Steinbrück ett väl förberett gemensamt framträdande där de förklarade att regeringen garanterar att spararnas insättningar är säkrade. Detta hade avsedd effekt. Det verkar vara Merkel personligen som sedan var den ledande på den tyska sidan i utformningen av de nationella och internationella insatser som gjordes hösten 2008, först för att stabilisera finansmarknaderna och sedan för att påverka den reala ekonomin med konjunkturpolitik.

Eurokrisen

Finanskrisen följdes direkt av eurokrisen (som naturligtvis också var ett slags finanskris). Merkel beskriver målade hur den ena övergick i den andra. Det nya läget tycks ha blivit klart för henne i början av 2010, då den franske presidenten Nicolas Sarkozy vid ett informellt möte ville prata om läget i Grekland. Landets budgetunderskott i förhållande till bnp beräknades till över 12 procent, vilket var mer än tre gånger så mycket som man hade uppgivit på våren. Grekiska staten började få svårt att låna och räntorna steg på grekiska statsobligationer. ECB-chefen Jean-Claude Trichet med stöd av Nicolas Sarkozy och EU-kommissionens ordförande José Manuel Barroso fastslog att Grekland behövde hjälp i form av pengar.

Det ville Merkel inte gå med på. En viktig förutsättning för att Tyskland skulle gå med i valutaunionen hade varit *no-bail-out*-klausulen, det vill säga att varje stat själv är ansvarig för att betala sina skulder. ”Så stipulerades det i EU-fördragen”, fastslår hon.

Så småningom ändrade hon sig. I samband med behandlingen i förbundsdagen av stödfonden EFSF (Europeiska finansiella

”Merkels memoarer är omfattande mätt såväl i sidor som i saker som tas upp. Stilen är lättsam och underhållande – jag håller inte alls med de recensenter som beskrivit den som torr och tråkig.”

stabiliseringsmekanismen) 2010 förklarade hon: ”Valutaunionen är en ödesgemenskap. Därför handlar det om varken mer eller mindre än bevarandet och bedyrandet av den europeiska idén. Det är vår historiska uppgift; för om euron går omkull går Europa omkull”.

Tyskland kom att bidra väsentligt till att rädda euroländer med misskötta ekonomier. Och Merkel stödde uppenbarligen ECB:s beslut 2012 om *Outright Monetary Transactions*, som innebar att ECB kunde köpa obegränsade mängder statsobligationer med korta löptider från euroländer. ”Bazookan var uppenbarligen hittad”, skriver hon. Men det innebar att man fjärmade sig från valutaunionens ursprungliga *no-bail-out*-princip.

Energifrågan

Energifrågan var känslig. En avveckling av kärnkraften hade beslutats av Gerhard Schröders rödgröna regering 2001. Merkels regering hade senare avbrutit avvecklingen. Hon hade menat att kärnkraftens risker är försvarbara. Men så inträffade olyckan i Fukushima 2011, vilket ledde till stora demonstrationer mot driftsförlängningen. Merkel drog nu slutsatsen att ”vi måste omvärdera kärnkraften förutsättningslöst”. Politiska implikationer gjorde att inte heller

köp av naturgas från Ryssland var problemfritt, och Nord Stream 2, som aldrig transporterat någon gas, var i efterhand ”en katastrofal investering”.

Social marknadsekonom inom vida ramar

Vad säger sammanfattningsvis memoarerna om Merkel som ekonom? Det råder knappast något tvivel om att hon som ledstjärna hade den ”sociala marknadsekonomi”, som hon nämner på många ställen i boken. Men inom dess ramar kan den praktiska politiken ta olika riktning när förutsättningarna förändras. Jag tror inte att hon ansåg att hon bytte ideologisk grund när hon såg sig tvingad att ändra politisk ståndpunkt. Det senare skedde som vi sett flera gånger. Hon försvarade först men släppte sedan *no-bail-out*-principen under eurokrisen. Hon var kärnkraftsförespråkare men svängde efter händelserna i Fukushima. Hon var med och invigde Nord Stream 1 men fann sedan att det blivit riskabelt att binda upp sig vid rysk gas.

Merkels memoarer är omfattande mätt såväl i sidor som i saker som tas upp. Stilen är lättsam och underhållande – jag håller inte alls med de recensenter som beskrivit den som torr och tråkig. Framställningen är saklig och ofta mycket detaljrik, som till exempel när hon beskriver kanslerkontoret eller resvägar, eller överraskande ägnar nästan sex sidor åt fotbolls-VM 2006.

Särskilt i ett avseende uppskattar jag detaljrikedomen. I beskrivningen av många storpolitiska möten berättar hon om nyanserna i de olika deltagarnas hållning, inklusive sin egen, på ett vis som ger en mer levande och begriplig bild av vad som skett än vad vi som allmänhet senare kan ha fått oss till livs genom medier. Låt vara att det är hennes ”subjektiva” bild.

Ekonomiska Samfundet i Finland r.f.

Ekonomiska Samfundets syfte är att vidga och underhålla intresset för den ekonomiska vetenskapen och att arbeta för tillämpningen av den i det ekonomiska livet. Samfundet är ett forum för ekonomisk debatt och verksamheten är koncentrerad kring medlemsmöten och seminarier samt den egna tidskriften. Samfundet grundades i Helsingfors 1894.

Ekonomiska Samfundet välkomnar nya medlemmar. För mer information och ansökningsformulär se www.ekonomiskasamfundet.fi.

Styrelsen 2026

Alex Seitsamo (ordf.), Richard Brander, Ria Fazer, Fredrik von Knorring, Mikael Kosk, Maria Östergård Käld, Ronnie Söderman, Peter Stenvall, Reidar Wasenius.

Verksamhetskoordinator

Nicolina Riihä
nicolina.raiha@ekonomiskasamfundet.fi

Ekonomiska samfundets tidskrift publicerar artiklar och översikter om aktuell ekonomisk politik och forskning samt om näringslivet. Vetenskapliga och populärvetenskapliga bidrag, debattinlägg och bokrecensioner ingår. Nya och tidigare nummer finns avgiftsfritt att läsa på www.ekonomiskasamfundet.fi/tidskriften. Tidskriften finns också som e-tidning på adressen e-tidning.ekonomiskasamfundet.fi samt i applikationen HBL365.

Intresserade skribenter kan ta kontakt med chefredaktören Mikael Kosk på e-postadressen mikael.kosk@gmail.com för närmare information och för att presentera artikelidéer.

Foto: Cata Portin



Högklassig ekonomisk debatt sedan 1894

■ Ekonomiska samfundet i Finland

välkomnar alla med intresse för diskussion kring ekonomiska frågor. Vi erbjuder våra medlemmar bland annat medlemsmöten med sakkunniga talare, diskussion och mingel. Samfundet ger ut en tidskrift med ekonomisk analys och debatt.

■ **Är du intresserad** av att bli medlem eller ge medlemskap i gåva till någon annan? Ett elektroniskt formulär för medlemsansökan finns på www.ekonomiskasamfundet.fi.

■ **Medlemsavgiften** i Ekonomiska samfundet är 40 euro och för

studerande 15 euro per år. För att bli ständig medlem betalar man en engångsavgift på 300 euro.

■ Ekonomiska samfundets tidskrift

är fritt tillgänglig som e-tidning på e-tidning.ekonomiskasamfundet.fi

”Som medlem har jag fått njuta av högtintressanta diskussioner som belyst ekonomiska frågor ur flera färska perspektiv. Många av dem har på ett behagligt sätt tänjt min hjärna lite.”

Reidar Wasenius, ordförande 2021–2024

EKONOMISKA SAMFUNDETS TIDSKRIFT

– den enda svenskspråkiga ekonomitidskriften i euroområdet