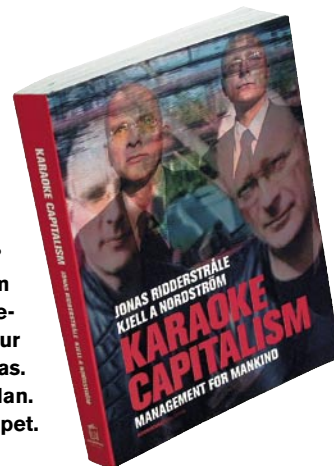


## Management i svart

# ”Apple är datorernas Folkpartiet”

Någon borde ha förvarnat mig. BrandNews fick möjlighet att intervjua Jonas Ridderstråle och Kjell A Nordström, författarna till nyutkomna managementboken *KaraokeKapitalism - Management för människan*. Förberedd med en uppsättning frågor begav jag mig till Handelshögskolans lokaler på Holländargatan i Stockholm för att träffa Sveriges två mest framgångsrika managementgurus. Deras förra bok, *Funky Business*, kom ut när IT-lågan brann som allra hetast, innan allt brakade samman. Boken var en vattendelare. Fick två svenskar vara så kaxiga i skrift, framträdande och utseende? Naturligtvis inte, och vi hade alla åsikter om författarduon och deras bok. Få var neutrala i sina åsikter om Nordström/Ridderstråle, utan att för den skull ens ha läst *Funky Business*. Med sin nästan rockstjärneliknande status har de liksom musikartisten fans och motståndare. För eller emot. Här följer ett utdrag ur ett närapå tre timmar långt samtal som kretsade kring allt från Skandia och bolsjeviker till Apple och Dallas. Varför jag borde förvarnats? Jag hann bara ställa en av mina förberedda frågor - den inledande här nedan. Sedan pratade de oavbrutet, engagerat och initierat om allt mellan Vita Huset och herrklubben Sällskapet. Anders Sahlqvist intervjuade.



**BrandNews:** Boken är ganska vågad. Jag förmodar att den är tänkt att till stor del vara skriven för en amerikansk publik. Är amerikaner redo för den diskussion ni för i boken?

**Jonas:** Fast det är ju ändå bara rena fakta vi har skrivit om.

**Kjell:** Jo, men det kan vi ju erkänna direkt; vi får kritik i USA.

**J:** Jo okej. Förra boken, blev ju här hemma kritiserad för att vara individualistisk, nyliberal osv. Sedan kom vi till USA och blev kallade kommunister och bolsjeviker. Båda böckerna handlar om hur vi upplever att världen ser ut, snarare än hur vi vill att den ska se ut. Sedan är nog böckerna, inbillar jag mig, snirkliga politiskt för att de ibland är vänster, ibland höger och däremellan prylar som är varken eller, utan av en annan dimension.

**K:** Vi har ju pratat mycket om hur vi ska förhålla oss till USA, både i det talade och i det skrivna, eftersom de kör den här politiska korrektheten. Det går ju inte att säga någonting om någonting i USA egentligen, utom att det är ljusare på sommaren än på vintern.

**J:** Men vi är ju inte ensamma om att springa in i det där. Ta Ikea, som exempel, det är klart att de sitter ju och brottas med de här sakerna också. Någonting som är sprunget ur ett folkhem, som ju Ikea är, på samma sätt som vi är: Hur marknadsför



Kjell A Nordström Jonas Ridderstråle

Foto: Martin Cederblad

man den grejen i ett land som USA?

**K:** Till slut måste man ju välja hållning. Ska vi vara européerna och inte dölja det, och här i Europa säger vi ju en del konstiga saker. Det finns t ex en diskussion här om integration av invandrare, som aldrig skulle gå att föra där. Man kan rekrytera en man istället för en kvinna och sedan säga att det var honom vi ville ha, utan att man för den skull riskerar att bli stämd.

**J:** Vi skriver någonstans i boken att det är bättre att vara en första klassens europé än en andra klassens version av en amerikan. Man kan inte leka amerikan när man är i USA. Det är inget framgångsrecept. Vår USP [Unique Selling Proposition, reds anm] är ju någonstans att vara just annorlunda, att vara en röst som kanske inte hörs så ofta i USA. Sedan kanske man inte når ut till 250 miljoner amerikaner på det sättet.

**K:** Nej det är ju frågan; vill man bli den som når ut till alla amerikaner; till Midwest? Vi har pratat mycket om vi ens vill det? Jag tror att om man gör det, så gäller det omvända när vi kommer hem sen. Det blir en kompromiss. Vi är ju de vi är. Sedan tar vi bort de absolut mest för amerikaner mest "outrageous" grejer; man kan inte skämta om presidentämbetet.

**BN:** Nej, och det gäller väl egentligen oavsett vem presidenten är och hur man själv röstat i valet?

**K:** Oavsett vem det är! För presidentämbetet är så heligt. Sedan får man inte skämta om Gud heller. För då far det iväg. Uppenbara referenser till sex går också bort.

**J:** Före detta presidenter går bra att skoja med.

**K:** Ja. Alltså, de skojar ju om det själva. Om man tittar på talk-shows, så går det ju rätt piggt till kring den sittande presidenten, men skillnaden är att de kan nyanserna.

**J:** Plus att det är amerikaner som kritiserar sig själva. Det är en väldig skillnad.

**K:** Vi funkade ju inte alls så själva. Om någon kommer hit och skämtar om Kungen eller statsministern så sitter vi och skrattar med.

**BN:** Fast samtidigt är man kanske lite på sin vakt som svensk om en utlänning kritiserar t ex vårt försäljningsmonopol på alkohol. Då tar vi det mer i försvar än vi annars skulle gjort; -Ja, men titta på hur mycket leverskador ni har i ert land...

**K:** Ja, och då ser man plötsligt bara fördelarna med sitt eget system.

**J:** Framförallt gäller det svenskar utomlands. Då har vi en benägenhet att bli mer patriotiska än vad vi är hemma. På samma sätt som vi är rätt öppna för människor från andra kulturer än vår egen när vi är utomlands, men blir slutna när vi är hemma.

**BN:** Det är mycket mjuka värden i boken, framförallt inledningsvis. Det känns intressant att ni tar upp det här med stressade människor, småbarnsföräldrar som rusar till och från arbete och dagis etc, och sätter in det som en del i ett större "business"-sammenhang.

**K:** Ja, människor har ju så många roller. Vi hade en diskussion, jag och Jonas, om det här. Det var när Ericsson-aktien föll. Det var då det ställdes på din spets: Ericsson hade precis kört stora options- och konvertibelprogram för personalen. Och det var inga småpengar det handlade om och för att ha råd tog man kanske förmånliga lån i Ericsson. Där hade man då, säg 400.000 i Ericsson och så kom kraschen. Samtidigt jobbade man kanske på fabriken i Borlänge. Och så hade man Ericssons prylar som konsument. Tre olika roller. Men sen kommer då problemet: Då såg jag framför mig hur han som har konvertibler tycker att: *Nej nu måste vi permittera för att få ordning på det här.* Han som inte köpt fullt så mycket konvertibler, och som huvudsakligen då är anställd tycker att: *Är du dum i huvu't, eller. Nu gäller det att rädda jobben.* Den tredje killen har 50/50 intresse i att behålla jobbet och att aktien ska gå bättre.

**J:** Ja, och så kommer grannen in på ett hörn och visar sin fina ERICSSON-telefon han köpt med subventioner och får en smäll på käften.

**BN:** Det kan bli lätt schizofrent.

**K:** Ja, det blir ju det. Det är ju t ex välkänt i s k familjeföretag. Ta Fazer, t ex. Om man har en ägare som heter Karl Fazer och så har man en tre, fyra familjemedlemmar som går och lodar i bolaget och låtsasjobbar, om jag får uttrycka mig så. De är ju ägare först och främst, och plötsligt börjar de som anställda fatta beslut i kapacitet av ägare. Då är det så i styrelsearbetet att om någon är storägare och bolaget då hamnar i kris, måste man i vissa fall stänga av den ledamoten från styrelsearbete. Man vet inte i vilken roll den människan uppträder; familjemedlem, ägare, styrelseledamot, anställd.

**J:** Det finns ju de som är så pass konspiratoriskt lagda att de menar att det här är en plan från SAF:s sida. Jag tror att det var Johan Ehrenberg eller kanske Göran Greider... Det som avsågs var i alla fall att man någon gång på 70-talet, över en konjak på herrklubben Sällskapet, hade kommit överens om att spotta ut en del ägande till många anställda, för att de skulle ta på sig ägarhatten och känna mer ansvar.

**K:** Jag tror att läser man ekonomi länge, och i synnerhet lite behaviourism som vi studerat mycket, så ser man ganska snart att det dröjer inte länge förrän människor börjar bråka. Konspirationsteorier slutade

jag läsa när jag var barn. Det är lite Fantomen över det hela.

**J:** Mer Scooby-Doo då, tror jag.

**BN:** Det ni pratar om nu är väl lite det problemet som uppstod i Skandiaaffären, att det inte bara är styrelsemedlemmar som satt i styrelsen, utan människor med privatekonomier.

**K:** Ja, det är klart det är! Varför tror du att de killarna skrev på tolvårskontrakt för förvaltning av pengarna? Vanligtvis skriver man på tre, max fyraårsavtal, för att kunna byta förvaltare om det börjar gå dåligt. Det här innebar att Den Norske Bank, som fick uppdraget gav ju en stor hög med pengar som tack för detta. När man har ett bonussystem av formen Wealth Builder, eller vad det hette, som ger dem en rejäl kickback på det avtalet, så har ju de ett incitament att agera här. Nu börjar rollkonflikten skönjas. Nu kan man ju inte hjärnröntga de inblandade och bevisa att de agerade i eget intresse, men tolvårsavtalet gjorde att de fick 44 miljoner till – på ett bräde. Det kan åklagaren påstå, men aldrig bevisa.

– Aktiebolaget är uppbyggt som vårt samhälle är uppbyggt, något som jag tror glömts bort. Makten delas upp i samhället på Folket, Riksdagen, Regering och Domstolar. Ingen får all makt. I aktiebolaget har vi bolagstämman som utser en regering, styrelsen, som då ska regera en viss tid. Och sedan utses en statsminister, vd, som måste rapportera tillbaka vad han/hon gör. Och sedan har vi den dömande makten, revisorerna, som ska vara helt oberoende. Alla kollar alla. Är man då verkställande direktör och styrelseordförande, chef för sig själv, och sedan så rekryterar man den gamle revisorn som finanschef – som Skandia gjort – och jobbar med de man kontrollerat tidigare. Då sätts ju en del av de här mekanismerna ur spel. Läger du dessutom till att de är ägare och representerade på bolagsstämman, då får man ett haveri.

*(Kjell får ett telefonsamtal från USA och går iväg en stund).*

**BN:** En annan fråga som tas upp i er nya bok är de nya generationernas experter, kunskapseliten, som kommer att ha så pass god förhandlingssitts, med tanke bl a på den åldrande befolkningen. Hur ska vi klara av åtaganden i samhället när denna elit, som ni beskriver, inte kommer att vilja arbeta lika hårt och kommer att kräva bättre ersättning för det jobb de utför?

**J:** Jag tror att vi måste ställa oss frågan som européer och svenskar: hur ska vi komma på något så fiffigt att vi trots att vi blir färre och färre, äldre och äldre, och vill jobba färre och färre timmar, ska kunna konkurrera med de regioner vars befolk-



Foto: Martin Cederblad

ning blir fler och fler, yngre och yngre samt arbetar hårdare, t ex Asien och USA. Vi aspirerar inte på att ha något svar på det, men jag är rätt oroad över att vi inte får någon diskussion om det. Och att hela Brysselbygget fortfarande handlar om att integrera nationalstater, snarare än att integrera människor. Visst, det är klart att nationalstaterna måste integreras, men där tror jag att vi underskattar det multinationella företaget som en integrerande kraft. Och fick jag bestämma, så skulle Nobels fredspris nästa gång delas ut till institutionen "det multinationella företaget", som i och för sig går att kritisera utifrån många aspekter, och som har fått mycket dålig press. Men sett utifrån förmågan att förhindra stora konflikter idag, så tror jag det multinationella företaget är otroligt viktigt, dels för att integrera människor, mer än länder, men också för att de stora ekonomiska intressen som finns i de här inte bara handlar om att "suga ut" människor som det skrivs om i t ex Naomi Kleins "No Logo".

**BN:** *Storföretagen har ju en förmåga att generera välstånd dit de kommer. Men det kräver väl också att det handlar om demokratiska stater?*

**J:** Ja, hur vi nu ska definiera "demokrati". Det känns inte alldeles självklart

längre. Men, som sagt, företagen skapar välstånd dit de kommer och hjälper till att förhindra krig, på grund av att så otroligt stora värden skulle gå förlorade vid en konflikt.

Det är otroligt svårt att göra en bedömning av hur framgångsrika vi kommer att vara jämfört med andra regioner. Det är så många olika faktorer som kommer att spela in; vad väljer de olika regionerna att göra; hur kommer folkomflyttningarna att se ut, etc.

Vi får ibland kritik för att vi inte kommer med några handfasta råd om hur man ska hantera framtiden. Nej, vi ger inga råd, av ett par anledningar. Dels är det rätt förmodat att tala om för folk vad de ska göra. Det finns så otroligt stora skillnader mellan olika branscher, olika företag och olika länder att det finns inget generellt recept.

Jag tror att det skulle räcka med att ställa sig frågor förutsättningslöst, som man kan grunna på själv eller med kollegor. Det ska våra böcker göra: ge ett diskussionsunderlag för hur vi ska handskas med framtidsfrågor och vilket sorts samhälle vi vill bygga.

**BN:** *Men, ställer sig företagen de här frågorna? Det gäller väl åtminstone för företagsledare att ha svaren också. Men det kanske kan vara förlösande ibland med att*

*även t ex vd:n svarar "vet inte"?*

**J:** Alla ledare bör bli duktigare på att säga tre ord: "jag, vet, inte". Det i sig innebär inte att de lämnar organisationen i osäkerhet, utan det ska ses som en inbjudan till en diskussion. Poängen är att ledarskap allt mer handlar om att formulera frågor och i allt mindre grad om att komma med färdigtuggade svar. Den specifika kompetensen är fördelad på allt fler händer och det moderna ledarskapet måste återspegla detta.

Framtidens ledare kommer att vara den som ska finnas till hands för alla experter för att hålla sig uppdaterad. Jag skulle vilja jämföra den nye ledaren med den i TV4:s *Gladiatorerna* som rullar runt på banan inuti en boll. Ta t ex Nokias **Jorma Ollila**. På hans kontorsrum i Espoo märks inte mycket av den teknologiska utveckling och fart som Nokia annars präglas av. Han måste ge sig ut och resa runt till kontoren i hela världen för att få veta vad som försigår inom företaget.

**BN:** *Om jag får växla över till lite mer specifikt på varumärken: Det pågår ett febrilt arbete i de multinationella företagen att banta sina varumärkesportföljer. Ett exempel är Lever som nu i Sverige byter namn på VIM till JIF. Frågan är om det är rätt väg att gå? Ni skriver bl a om att den normalfördelade populationen kommer att försvinna - dromedarpuckeln blir till kamelpucklar. Kan man attrahera båda grupperna i den i boken beskrivna "dubbla ekonomin" - eliten och "underklassen" - med ett och samma märke, ett och samma budskap?*

**J:** Jag tror inte att det kommer att skapa några större problem. Det vi kommer att se är att det kommer att finnas en underklass och en elitklass. Alltså, underklassen är ett dumt ord egentligen, men syftar till att beskriva att underklassen helt enkelt har det ekonomiskt sämre än eliten. Hur som helst, rätt ställt kan budskapen komma att fungera till båda. Vi ser redan idag att den elit som finns nu handlar "ned" sig. Ryan-Air är ett sådant exempel på ett varumärke som lyckas attrahera både människor med lite och mycket pengar. Elitklassen gör prioriteringar i sin ekonomi som gör att budgetmärken blir intressanta. Väljer jag att flyga budget med familjen så frigörs pengar som läggs på annan, kanske mer lyxbetonas konsumtion. Den globala underklassen kommer att vara lönsam för de riktigt stora och starka varumärkena. Det beror på att de internationella skillnaderna gradvis grumlas - vi blir mer och mer lika världen över.

Det största skiftet vad gäller varumärken kommer vi att se i lyxsegmentet och det av tre orsaker: dels har vi en elitgrupp som växer. Den består av både kapitaleliten och kompetenseliten. Lågprismärken

som Willys och RyanAir kommer att frigöra kapital för denna grupp, pengar de kan lägga på dyrare varor. Slutligen kommer lyxvarumärken i ännu högre grad vara ett sätt att uttrycka sin individualitet, vilket kommer att skapa utrymme för "smalare" lyxmärken. Sedan tror jag nog att det kommer att uppstå riktigt stora problem för de bolag som inte är tydliga i sin varumärkeskommunikation – som är luddiga eller beiga. Är du inte distinkt dör du. Detta innebär dock inte att ett distinkt budskap som primärt är riktat mot den undre delen av dubbelekonomin inte kan locka till sig en del elit-shoppare som kanske inte prioriterar detta område – typ inte söker bygga sin identitet genom inköp av dagligvaror eller flygresor. En del människor med ont om pengar kommer också att lyx-shoppa vissa grejer som betyder allt för dem och leva på vatten och bröd för att kunna få ihop ekvationen.

**BN:** Nyligen kom brittiska Interbrand med sin lista över de populäraste varumärkena runtom i världen. Dryga 4.000 människor hade varit inne på företagets hemsida och angivit de fem varumärken som de tycker om mest. Sökmotorn Google hamnade överst och på andra plats kom Apple. Då ställer man sig frågan: vad är det som gör att Apple kommer så högt upp på en sådan lista, men inte lyckas konkurrera ordentligt med övriga datortillverkare?

**J:** Apple begick ett fatalt misstag i början då man valde att inte licensiera ut teknologin. Eftersom man inte gjorde det så fanns det inte tillräckligt underlag för programvarutillverkarna att göra produkter för Apples datorer. Men, anledningen till dagens svaga lönsamhet har mer att göra med en förlegad affärsmodell där de skall göra mer eller mindre allting själva snarare än att också utnyttja duktiga partners, som t ex Dell gör. Man har för stort behov av kontroll, och det över hela linjen - design, tillverkning osv. Plus att de saknar en del av den uthållighet som krävs för att gå från innovatör till exploatör och därigenom

nå uthållig lönsamhet. Alla lyckosamma bolag måste skapa och exploatera. Det ena eller andra räcker inte.

(Kjell återvänder från telefonkonferensen)

**BN:** (Till Kjell) Vi pratar om varumärket Apple. Jag berättade för Jonas att Apple hamnade på andra plats på en Interbrand-lista nyligen. Frågan är då varför detta uppenbarligen starka varumärke inte lyckas sälja fler datorer åt Apple Inc?

**K:** Jomen det vet jag! Apple är dator-tillverkarnas motsvarighet till Folkpartiet. Folkpartiet får alltid 80 procent av rösterna när undersökningsföretag frågar vilket parti man skulle rösta på - i andra hand. Så är det för Apple. Det är den dator man skulle vilja ha om man inte hade sin pc. När det sedan väl kommer till att köpa en ny dator så är inte Apple och pc utbytbara. En Apple är ett statement. En pc ställer du på ditt kontor i hemmet och så används den för att hämta mail och surfa på Internet med. Men en Apple vill man att vänner och bekanta ska se. Den kostar också lite mer, vilket gör att man istället för att köpa sin Apple kan vänta något år för att lägga pengarna på den dyra Bang & Olufsen-stereon man tränat efter eller åka på den där dyra semesterresan man talat så mycket om att göra. En Apple slåss med produkter över gränser på ett annat sätt än andra datormärken gör.

– Det Apple gjorde bra, och det var man lite pionjärer med, det var att separera varumärket - "the brand" - från produkten, vilket bl a gjort att man kan tillverka och sälja en mp3-spelare, iPod, med stor framgång. Richard Branson, Virgin, har lyckats separera varumärket från produkten totalt och därför kan han med trovärdigheten kvar sätta Virgin på allt från resor till banktjänster. Virgin-märket bygger på det enkla konceptet att allt ska vara "cool, fun and sexy"

**BN:** Frågan är hur lång man kan dra det? Känns konstigt att tänka sig Virgin Begravning?

**K:** Det skulle nog fungera, så länge det finns människor som vill ha en cool begravning. Däremot fungerade det inte när man introducerade Virgin tågresor. Folk ringde och var förbannade över att tågresan inte var "cool, fun and sexy". Ett tåg är ett tåg och en tågresa en tågresa. Fanns inte mycket att göra där.

**J:** I Sverige var ju motsvarigheten till Richard Branson Jan Stenbeck. Det han sysslade med var något man kan kalla för "monopol-busting".

**K:** Skillnaden där är väl att Stenbeck-bolagen valt att inte hålla ihop varumärket ordentligt. Men alla, åtminstone i Sverige, har vetat att ett Stenbeckbolag är just ett Stenbeckbolag. Och då är det han som person som blir garant för varumärket. Nu verkar det ju också som om hans dotter är likadan. Men de här företagen kräver den typen av personligheter som garantier för varumärket. De blir själva varumärken till slut. Alltför många företag saknar den där karismatiske personen som är ansiktet utåt.

**BN:** Har man inte en personlighet att föra fram, får man väl man väl skapa sig en. Som Hennes & Mauritz koncept Galne Gunnar?

**K:** Enda problemet är att i slutändan så litar inte konsumenten på personer, utan på produkter.

**J:** Då blir istället den karismatiske ledaren ytterligare en sådan där "nödvändigt, men inte tillräckligt" som vi skriver så mycket om i boken.

**K:** Jag hade en intressant diskussion om ett angränsande ämne med en som håller på med produktion av tv-format. Han hävdade att ett framgångsrikt tv-program måste baseras på "people & places". Handlar det inte om det så tittar inte den stora massan. Dokusåporna har helt gått in för detta. Och så stänger man in de här människorna på en och samma plats, Robinson på en ö, Big Brother i ett hus.

**J:** Det är väl därför Baren aldrig riktigt blev den där stora framgången. Delta-garna kunde ju lämna Baren och gå ut på stan. De skulle låst in dem där. ■



## SANDART & PARTNERS

ADVOKATBYRÅ

*Affärsjuridik med särskild inriktning på immaterialrätt, kommersiell avtalsrätt och civilprocess.*

Dag Sandart • Eric M Runesson • Peter Sande • Mikael Swahn  
Anders Kylhammar • Jonas Näsman • Cecilia Hennig  
Magnus Jonson • Peter Adamsson • Jeffrey Johns • Charlotta Fock

Engelbrektsgränd 7 • 114 32 Stockholm  
Telefon 08-679 09 00 • Telefax 08-679 09 10  
info@sandart.se • www.sandart.se