



Tom Berglund

är emeritus professor vid Hanken och Research Fellow vid Luxembourg School of Finance.

Framgång eller förintelse, eller hur enbart de paranoida överlever

Nokias mobiltelefon-tillverkning under decennierna kring millennieskiftet är en synnerligen viktig del av Finlands ekonomiska historia. På 1990-talet gjorde Nokia med sin mobiltelefon-tillverkning Finland till en välkänd del av den globaliserade världsekonomin. Den unika framgångshistorien omvandlades sedan under det följande årtiondet till en rekordsnabb kollaps och en tioårig baksmälla för hela landets ekonomi. Risto Siilasmaas bok är en personlig uppgörelse med kollapsens mest dramatiska skede och en beskrivning av den transformation inom företaget som gjort att Nokia än en gång ser ut att kunna uppnå globalt ledarskap inom sitt affärsområde.

Ur bolagsstyrningsperspektiv är Siilasmaas bok synnerligen intressant läsning. Få böcker beskriver så ingående och personligt hur styrelsearbetet i ett storbolag går till när bolagets verksamhet krisar till sig, det vill säga i en situation då styrelsens insatser blir avgörande för bolagets framtid.

Den egentliga handlingen i boken inleds med Siilasmaas inval i Nokias styrelse på bolagsstämman 2008. I det skedet var Nokia ännu "herren på täppan" bland mobiltelefon-tillverkarna i världen. Orosmolnen hade dock börjat hopa sig. Det kanadensiska företaget Research in Motion erbjöd e-postservice för sina mobiltelefoner på ett sätt som klart överglänste Nokias avancerade kommunikatorer och Apple hade under Steve Jobs ledning lanserat iPhone som väckt stort intresse världen runt, men som i försäljningsstatistiken ännu inte hunnit bli ett större hot mot Nokia.

I boken beskriver Siilasmaa hur hans inledande fascination över att ha blivit invald i styrelsen för det avgjort största bolaget i Finlands historia, stegvis förvandlades till frustration. I stället för att ta fram och allsidigt försöka belysa de hotfaktorer som väx-

te sig allt starkare i Nokias omvärld fick styrelsen veta att allt var under kontroll och att ledningen gjorde vad den kunde för att åtgärda problemen.

Djup respekt för Jorma Ollila

På ett övertygande sätt målar Siilasmaa upp bilden av en Jorma Ollila som fullt och fast ansåg sig vara den som har de bästa förutsättningarna att förstå sig på Nokias affärsverksamhet. Det var ju han som hade lotsat fram Nokia till att bli en obestridlig världsledare på en marknad som, medan han höll i ratten som Nokias verkställande direktör, förändrade vardagen för flera miljarder människor världen runt.

I motsats till de skrivelser som förekom i tidningspressen i samband med bokens offentliggörande, upplever jag inte att boken skulle förringa det som Jorma Ollila fått till stånd. Tvärtom framgår det klart att Siilasmaa hyser en djup respekt för Ollila på grund av Nokias framgångar under 1990-talet.

Men tiden stannar inte upp och nya utmaningar låter inte vänta på sig. När Siilasmaa blev invald i Nokias styrelse var framgångsreceptet som byggde på små, snygga, hållbara mobiltelefoner och sms historia, och de nya utmaningarna redan klart skönjbara. I den situationen är det lätt att förstå Siilasmaas frustration med ett styrelsearbete där han inte gavs möjlighet att för egen del försöka bidra till att hitta lösningar på utmaningarna som Nokia då stod inför. Den bild av Ollila i det här skedet som boken förmedlar är att han som styrelseordförande var fullt övertygad om att han och hans ledningsgrupp var bäst skicka-

de att tackla svårigheterna. Styrelsemedlemmar-
nas uppgift var inte att oroa sig över sådant som de ändå inte kunde göra något åt.

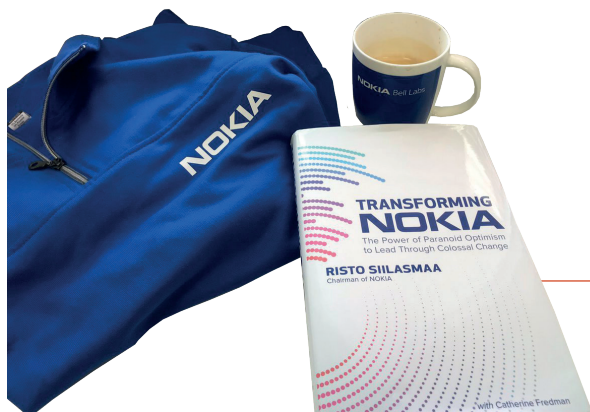
Över förväntan lyckas Siilasmaa med att beskriva den känsla av maktlöshet som kommer då man har en klar uppfattning om vilka utmaningarna är, men samtidigt får finna sig i att inte öppet få ventilerat hur de här utmaningarna bäst kunde tacklas.

Själv gör sig Siilasmaa till tolk för en ledningsfilosofi som han kallar för "paranoid optimism". Det här är en filosofi som det amerikanska teknologiföretaget Intels legendariska chef Andy Grove lär vara upphovsman till. Enligt Andy Grove gäller att "affärsframgång bär på fröet till sin egen undergång. Framgången föder förnöjdhet. Förnöjdhet föder misslyckanden. Enbart de paranoida överlever." (översatt av TB från artikel i Financial Times)

Poängen med "paranoian" är att man medvetet måste lyfta fram allt som kan gå fel. Det är först när man vet hur man skall gå vidare i de fall då verkligheten vänder sig emot en som man kan vara genuint optimistisk. Därav "paranoid optimism".

Omsatte sina principer i praktiken

I sin bok lyfter Siilasmaa också fram hur hans envisa strävan att försöka lyfta fram utmaningarna som höll på att förinta hela Nokia, till sist belönades och han själv fick ta över som styrelseordförande i maj 2012. Därmed fick han på ett helt annat sätt möjlighet att omsätta sina egna principer i praktiken. Ett antal stora beslut följde: År



Risto Siilasmaa:
*Transforming NOKIA: The Power of Paranoid
Optimism to Lead Through Colossal Change.*
McGraw-Hill Education 2018, 288 sidor.

”Över förväntan lyckas Siilasmaa med att beskriva den känsla av maktlöshet som kommer då man har en klar uppfattning om vilka utmaningarna är, men samtidigt får finna sig i att inte öppet få ventilera hur de här utmaningarna bäst kunde tacklas.”

2013 sålde Nokia hela mobiltelefonstillverkningen till Microsoft, vars operativsystem Nokia förbundit sig till i början av år 2011 under dramatiska omständigheter, och köpte samma år ut Siemens ur samföretaget Nokia Siemens Networks som tillverkade basstationer för mobila nätverk. År 2015 följde sedan det rekordstora uppköpet av det franskamerikanska storbolaget Alcatel-Lucent som hade en stark ställning på världsmarknaden för telekommunikationsanläggningar. Alla de här transaktionerna beskrivs ur ett styrelseperspektiv på ett spännande sätt i Siilasmaas bok.

Speciellt intressant är beskrivningen av processen kring uppköpet av Alcatel-Lucent. Att styrelsen engagerades vid ett så stort uppköp var förstas självklart men beslutet var långt ifrån uppenbart. Att bolagets ledning och framförallt styrelsen vågade sig på en så stor risktagning efter att man nyss lyckats lösgöra sig från en utveckling som höll på att sluta i katastrof är anmärkningsvärt. Beskrivningen av hur styrelsen jobbade med alternativa scenarier vittnar om hur en styrelse också för ett storbolag aktivt kan medverka till svåra beslut. Ingående förberedelser, kritiska vinklingar och segslitna förhandlingar behövdes innan det slutliga beslutet kunde tas.

Borde läsas i alla styrelser

Det enda drag som jag personligen upplevde som aningen störande i boken var att beskrivningen av de allmänna principer Siilasmaa försökt tillämpa tidvis blir onödigt omfattande. Möjligen kunde en tudelning av boken ha varit motiverad, huvuddelen kunde ha fokuserat

på fallet Nokia och en separat del, en bilaga eller eventuellt en annan bok, handlat om tillämpningen av ”paranoid optimism” i styrelsearbete för bolag i allmänhet. Fullt begripligt är att Siilasmaa gärna beskriver sig som tolk för allmänna ledningsprinciper och därmed försöker undvika att ge ett intryck av självgodhet, men den ingående beskrivningen av de här principerna kommer i viss mån på bekostnad av bokens läsbarhet. Bättre hade i mitt tycke varit att samla principerna, fast i en separat bilaga, och nöja sig med att hänvisa till den separata texten när appliceringar av principerna är aktuella.

Vad som gör boken speciellt värdefull är att den ger ett handgripligt exempel på att bolagsstyrning – det som styrelsearbetet handlar om – i främsta hand går ut på att hantera ledartalang, personifierad i företagets vd, så att företagets värde växer. En ledarförmåga som gör ett utmärkt jobb i en viss situation kanske inte har de färdigheter som behövs när omständigheterna förändras. Att medge det här för sig själv är naturligtvis svårt för personen i fråga. Alla är vi människor med ett eget liv att ansvara för. Därför behövs en styrelse med tillräcklig integritet och kunskap för att säkerställa att den förmögenhet som tidigare framgångar resulterat i inte äts upp av bristande förmåga att tackla de helt nya utmaningar som bolaget ställs inför.

Alla styrelsemedlemmar, speciellt i exceptionellt framgångsrika bolag, borde läsa boken och begrunda de lärdomar som fallet Nokias mobiltelefonstillverkning erbjuder. Speciellt varmt rekommenderar jag avsnittet om varför Nokias styrelse inte gjorde bättre ifrån sig. Det avsnittet beskriver i ett nötskal vad som gör styrelsearbetet i ett storbolag så utmanande.

Viktigt att förstå vad som hände

Som historiskt dokument är boken också synnerligen värdefull. Här har vi en personlig beskrivning där en obestridlig nyckelaktör ger sin bild av hur stötspelaren i Finlands ekonomi kring millennieskiftet inom några år hamnade på avgrundens brant för att i sista minuten ”ömsa skinn” och förvandlas till ett nytt bolag med goda förutsättningar att bli en av ledarna i världen i en situation där de nya 5G-nätverken sannolikt i rask takt kommer att byggas ut. I det

sammanhanget kan det vara värt att notera den observation som Siilasmaa återger i slutet av boken: "I dag är vi ett nästan helt nytt Nokia. Av nuvarande cirka 100 000 anställda var mindre än en procent Nokia-anställd år 2012". Det, om någonting, vittnar om hur drastisk omställningen varit.

Till sist vill jag betona att jag ser det som synnerligen viktigt ur finländskt perspektiv att vi bildar oss en realistisk bild av fallet Nokias mobiltelefonföretag, dess uppgång och kollaps. Det är bara om vi på djupet förstår vad som hände och varför som motsvarande misslyckanden kan undvikas i framtiden. Här handlar det inte om att hitta bovar i dramat utan att försöka förstå varför de beslutsfattare som hade hand om fallet agerade som de gjorde. Risto Siilasmaas bok är ett stort steg i rätt riktning.