



# Det finns inga good old days

Om det som gör Sverige till ett attraktivt land  
för företag i det tjugoförsta århundradet.

Tal av Leif Johansson vid Industridagen i Södertälje den 5 februari 2015.



# Ers kungliga höghet, mina damer och herrar, industrivänner!

Jag tänkte börja med att säga så, för jag tror att det som förenar oss som är här är en kärlek till industrin.

En sådan kärlek har jag. Jag brukar säga att jag började i industrin när jag var fyra och ett halvt år gammal. Då stod jag bredvid min pappa på SKF. Min far tillbringade sammanlagt 50 år på SKF. Vi stod tillsammans och tittade på maskiner som rörde sig, och min bror och jag blev alltid tillsagda att vi skulle stå med händerna på ryggen och ta ett steg bakåt så vi inte skulle fastna i någonting som rörde sig framför oss. Så om ni ser mig göra så på ett podium, eller på tv, då vet ni att det är ett tecken på att jag börjar bli lite försiktig och inte vill fastna i något – vad det nu än är.

Det är ett perspektiv jag har med mig. Ett annat perspektiv är att jag varit verksam i industrin i ledande befattningar under väldigt lång tid. Året var 1979 när jag blev vd för Husqvarna motorcyklar. Samma pappa som sa till mig att ta ett steg bakåt och lägga händerna på ryggen lät då undslippa: ja, då har du väl varit på rätt plats i rätt tid och inte varit så dum så det har märkts i alla fall.

Man imponerar inte så mycket på de sina...

Jag har haft förmånen att få vara verksam i många intressanta företag. Vitvarubolaget Electrolux, som befann sig i en mycket stor strukturomvandling. Vår ambition var först att försöka bli stora i Europa och sedan också erövra resten av världen. Sedan Volvo och som ni alla vet var det under min tid som vi sålde av personvagnssidorna, men utvecklade tunga fordon som bussar och lastbilar. Återigen såg utmaningen ut på samma sätt: att försöka bli så stora i världen att man kan vara riktigt relevant och det krävde då att vi var tvungna att gå in i USA, Kina, Japan och så vidare. Riktig globalisering!

På senare tid har jag varit ordförande i Ericssons och AstraZenecas styrelser, två oerhört intressanta företag. De har redan globaliserats i full skala, till exempel finns Ericsson i 180 länder. De har också väldigt höga forskningsbudgetar. Forskning och utveckling har de ju alltid varit intresserade och beroende av. Läger man ihop Ericsson och AstraZeneca så satsar vi upp emot 90 miljarder kronor per år i forskning och utveckling. Det handlar om två oerhört viktiga marknader: Dels läkemedelsindustrin, dels mobilradionät, infrastruktur och kommunikation.

Men låt mig gärna också säga att de senaste sex sju åren har jag också varit egenföretagare med fyra anställda. Jag har investerat i ett antal snabbväxande mindre företag, och det har gett mig ett perspektiv som är lite annorlunda än storföretagarens.

I storföretagen finns det alltid, om man ska vara riktigt ärlig, folk som kan rycka in. Skulle det försvinna en chefs-generation i det stora företaget finns det alltid folk under som kan komma till. Är man fyra-fem anställda är man oerhört mycket mer personligt utsatt. Då betyder varje person verkligen väldigt mycket, och jag kan säga att så är det på både gott och ont. Det finns en härlig närhet i att vara egenföretagare, men det finns också en mängd problem. De system vi jobbar i blir då avgörande för hur framgångsrika vi faktiskt kan vara.

Jag skulle vilja att ni tog hem tre saker ifrån detta tal. Den första handlar om det postindustriella samhället. Det är egentligen en term jag inte är särskilt förtjust i. Ibland frambringar den rentav akut allergi, jag blir röd på ryggen. Men om ni vill att jag ska sammanfatta i en mening det jag tänker säga: vill ni trots allt tala om ett postindustriellt samhälle, se då till att det är väldigt mycket industri i det i alla fall.

Det andra jag tänkte ta upp handlar om hur våra kluster av akademi och universitet, små och stora företag och vårt klimat faktiskt gör Sverige till ett attraktivt land i förhållande till andra länder. Och det är hela tiden den jämförelsen vi måste göra, jämförelsen med andra länder.

Den tredje och avslutande poängen handlar om att Sverige inte har några "good old days". Min generation – jag är född 1951 – har faktiskt absolut världsrekord i utförsbacke i välståndsligan i nationalekonomi. Vi gick från tredje plats i världen 1968 till femtonde plats i världen 1993. Inget land har lyckats rasa så långt så fort; min generation var väldigt "bra" i den grenen. Jag ska berätta lite om hur det gick till, men framförallt vad vi kan lära oss inför framtiden. Det finns ju en debattör som heter Thomas Piketty, som har ett antal förslag och de blev väldigt uppmärksammade förra året, inte bara här utan i många andra länder – också USA. Jag kan säga att han är en amatör jämfört med vad vi gjorde mellan 1968-1993. Vi har prövat allt vad han föreslår och lite till och vi vet resultatet.



Jag började i industrin lite mer professionellt när jag 1973 stod på bandet på Volvo Personvagnar. Vi monterade Volvo Personvagnar 164:or, en bil som vi tyckte var fantastisk. Bilen kom ner på banan, jag hängde mig över skärmen, satte fast åtta kontakter i motorrummet, lade mig på rygg, ålade in i bilen och monterade en del av pedalstället, och sen gick jag till slut och drog fast vänstra bakre stötdämparen med en momentnyckel för hand. Ett jobb som man blev både smidig och stark av! Det jobbet finns inte kvar idag. Inget av den typen av jobb finns kvar

idag och min poäng är att det ska vi inte vara ledsna för, det ska vi vara glada för. För det innebär att Volvo PV i dag har en motor som släpper ut ungefär en tusendel av vad 1973 års motorer gjorde i form av utsläpp till luften. Och motorn styrs av datorer och ett antal mikroprocessorer som finns i bilen. Pedalstället kommer förmonterat med all elektronik, alla kopplingar och allt sådant. Den vänstra stötdämparen bak, den finns förstas kvar – men den dras numera fast av en robot. Det visar för mig, som är industrialist, riktig produktivitet och riktig konkurrenskraft, och det är bra. Så när vi pratar om återindustrialisering, då är det inte den sortens jobb som jag hade 1973 som vi vill ha tillbaka. Därför tycker jag ordet industriell renässans är bättre. Vad är det för nya jobb vi kan skapa utifrån det vi har och det vi kan? Hur kan vi på så sätt få fler industrijobb i Sverige?

Då är vi inne på det här med det postindustriella samhället. Det är egentligen en debatt som jag skulle jag vilja karaktärisera som ett stort misstag. När vi för ett tiotal år sedan började tala om det postindustriella hade vi en föreställning om att vi skulle lämna över allting vi gjorde industriellt och produktionsmässigt till kineserna, för de skulle kunna göra det billigare och ibland rent av bättre. Det vi inte själva ville göra, och det vi inte kunde göra tillräckligt konkurrenskraftigt, det skulle vi lämna till dem.

Den tanken är fel – och så är det inte längre. En av de allra mest dramatiska saker som har hänt på senare tid är att kinesernas kostnader är på väg upp i väldigt snabb takt medan vi i Europa i stället har lyckats att hålla konkurrenskraften på rimlig nivå när man ser till unit labour cost, arbetskraftskostnad.

Det fanns en annan tanke, och det var att kineserna nog inte var lika begåvade som vi. Det är också fel. För det första finns det ingenting som skulle intellektuellt tyda på att den tanken skulle vara sann. I stället handlade det förstås om att kineserna var mycket sämre utbildade än vad vi är och var. Det utbildningsgapet håller på att täppas till. Så samtidigt som kinesernas kostnader ökar, så ökar också deras kunskapsbas. Vi får då en konkurrens som kommer att vara både kostnadsmässig, produktionsmässig, systemmässig, om man vill även infrastrukturmässig – men också kompetens- och kunskapsmässig. Det är ingen liten utmaning.

Sedan finns de som säger att Sverige är ett så litet land, vi har inte en chans utan måste ge upp. Det är ett riktigt dumt påstående. Vi har varit ett litet land så länge jag överhuvudtaget vet. Vi kommer att fortsätta vara ett litet land och vi kommer att fortsätta kunna konkurrera bra med de stora. Om vi vill och gör rätt saker.

En slutsats blir då förstås att kunskap och kompetens är viktigt och riktigt. Men man får inte glömma att även produktivitets- och kostnadsutveckling är viktigt och riktigt. Hur hänger då allting ihop? Det finns en falsk bild av att det skulle finns en skillnad mellan fysiska produkter och tjänster. I själva verket är det ju så att om vi tittar på de flesta framgångsrika industriföretag, så

har snarare det här börjat växa ihop i väldigt hög grad. När politiska ledare ibland talar om tjänster och faktisk produktion som om det fanns en motsättning mellan dessa två så är det en riktig felsyn på hur allting fungerar.

Ericsson är ett väldigt bra exempel på detta. Ericsson har mer än 50 procent av sin fakturerade försäljning i form av tjänster. Av den andra delen, som är alla de här mobilradiobasstationerna i infrastrukturen, de som ni ser runt omkring er och som gör att er mobiltelefon fungerar, är i sin tur hälften mjukvara och tjänster. Man kan därför säga att i den meningen är 75 procent av Ericsson idag är ett tjänsteföretag. Men det tjänsteföretaget hade aldrig existerat om vi inte hade haft de fysiska produkterna och de faktiska fysiska näten, som vi har som central affär i vår koncern. Så tjänster och fysiska produkter hänger ihop i väldigt hög grad.

Atlas Copco är ett annat exempel. Det är ett fascinerande och fantastiskt företag, de borrar i marken vilket ju är jättefysiskt och konkret. 30 procent av deras fakturering utgörs av tjänster. Tjänster baserade på de produkter som de försöker marknaden med.

Det finns en annan föreställning som jag ofta försöker diskutera med politiska ledare, nämligen bilden av att det skulle vara någon stor skillnad mellan stora företag och små företag.

Jag vet inga stora företag som inte har varit små, och jag vet faktiskt väldigt få små företag som inte vill bli stora eller i alla fall större. Ibland hör man någon enstaka småföretagare som säger sig vara nöjd med att vara liten, men det är i allmänhet kopplat till någon reglering eller lagstiftning som gör att de inte kan komma vidare.

Men i grunden är det så att när de stora företagen specialiserar sig, vilket vi ju gör i väldigt hög grad, så utförs stora delar av de arbeten som "försvinner" av andra människor i andra företag.

Ta ett område som forskning på AstraZeneca. För oss är det så att nästan 50 procent av det vi har som forskningskostnad i AstraZeneca görs av andra människor än de som är anställda hos oss. Det handlar om akademi, andra företag, små företag – och vi betalar för det som en del i vår forskningssatsning. När stora företag specialiserar sig på det de är riktigt bra på, då blir vi som stora företag beroende av väldigt många små företag.

Ett annat väldigt bra exempel på detta är att Volvo inte längre driver sina egna personalmatsalar, utan outsourcar det till Amica. Då går jobbet från att vara ett industrijobb i Volvos personalmatsalar, till att bli "the fastest growing segment of professional catering", som det står på Amicas hemsida. Det är våra personalmatsalar.

Så små och mellanstora företag hänger ihop med stora företag i mycket högre omfattning än vad man faktiskt tror. Det är detta som gör att vi brukar säga att ett jobb inom industrin också skapar ett antal jobb runtomkring. Egentligen är det inte ett bra sätt att uttrycka saken, för

det är inte riktigt så det går till. Ett jobb i industrin visar att man har en bra försäljning, och runt omkring finns en leverantörskedja och ett antal andra saker som hänger samman. Detta skapar gemensamt god konkurrenskraft.



Den som tittar på Sverige med investerarögon ser faktorer som marknadsstorlek och tillgänglighet. Vi hörde tidigare Martin Lundstedt på Scania säga att bara tre procent av vad de gör stannar i Sverige. Det blir då rätt så huvudlöst om man inte vill vara med i EU, om man inte vill bejaka frihandeln. Alltså, den som säger nej till EU och frihandel säger också att vi inte ska vara med i det industriella, globaliserade samhälle som vi faktiskt lever av varenda dag.

Men det innebär också att vi kommer att se folk som utvärderar oss utifrån hur bra vi är på forskning och utveckling om vi har rätt personal. I Mölndal har AstraZeneca en av våra stora forskningsanläggningar. Det är väldigt intressant att konstatera att när AstraZeneca nu rekryterar folk just till Mölndal, så kan jag konstatera att det går bra att rekrytera unga utländska forskare till Mölndal. En viktig orsak är att det svenska samhällssystemet, med föräldraledighet och så vidare, är rätt attraktivt för unga européer som har farit lite mera illa i sina egna hemländer.

För första gången i mitt liv har det blivit ett sätt att argumentera för hur vi ska kunna få utländska forskare till oss. Men det finns förstås också annat som är lika viktigt eller viktigare: hur bra är utbildningen, hur kan vi försörja vår framtida investering med riktigt kompetenta människor?

Det handlar också om saker som finansiering och valutastabilitet – att kronan är en liten valuta som åker upp och ner har blivit mycket tydligt det senaste året. Och så har vi bolagsskatten. Skattereglerna påverkar oerhört mycket.

I andra länder finns så kallade patentboxar där skatten på det som har framforskats inom det landets gränser bara är tio procent. Det blir en oerhörd press på företag som Ericsson eller AstraZeneca, att man faktiskt kan komma till ett annat land med forskning och sedan bara får tio procents skatt på resultatet av den forskningen där. Samtidigt som vi i andra länder betalar väsentligt mer. Sådant måste vi lära oss att hantera.

Till det kommer det här med tillgänglighet på personal – välutbildad personal. Som ordförande i IVA vill jag gärna berätta att vi tillsammans med regeringen har tagit ett initiativ, Tekniksprånget, som handlar om hur vi ska kunna skapa praktikplatser för unga människor efter gymnasietiden. Vi tycker att det har fungerat väldigt bra.

Jag skulle vara ännu gladare om vi också kunde ha infört ett tyskt lärlingssystem i Sverige. Tyskarna har en absolut strukturell konkurrensfördel i hela Europa i det att de tar in och gör industriella medarbetare, kompetenta duktiga industriella medarbetare, av unga människor på ett väldigt planerat och strukturerat sätt.

För verksamheter som är beroende av sådant har Sverige problem när det handlar om energisäkerhet och energikostnader. Och det är ju inte svårt att förstå om man reser runt i vårt stora land att inse att vi har ett problem med infrastruktur och transportkostnader.

Om vi säger att vi ska skeppa ut 97 procent av det vi tillverkar i Sverige, och – by the way – skeppa in allting som behövs, så är det självklart att om man inte har en bra transportkostnads- och infrastruktursida, då kommer vi att tappa i förhållande till Kontinentaleuropa. Och vi vill inte tappa i förhållande till Kontinentaleuropa! Så det här med infrastruktur och transportkostnader är oerhört viktigt.

Om vi tittar på förväntad produktivitet- och kostnadsutveckling: vi har haft en bra produktivitet utveckling sedan 1993, men kurvan börjar plana ut. Det är djupt oroande, ska jag säga. I synnerhet om vi jämför oss med andra länder, där produktivitet utvecklingen fortsätter i högre takt. Det är svårare idag att få till stånd en produktivitet utveckling, men det är ändå nödvändigt. Vi måste faktiskt se till att vi får sänkta produktionskostnader i det vi gör, även om vi bara har sjunkande eller stabila volymer.

En av fördelarna för våra svenska aktiviteter handlar om integration av produkter i större system. Vi är bra på det, vi är ofta just systemtänkare. Och vi är också duktiga på relationer. I den här församlingen tycker jag att vi kan säga att vår svenska MBL-lagstiftning och därmed följande klokhet och vishet från parterna, har lett till att vi har väldigt bra relationer i Sverige. Och det har lett till en effektivitet, en lätthet, en informalitet i umgänget mellan ledning och fack och medarbetare, och det är någonting som faktiskt är en konkurrensfördel i Sverige. Det ser jag när jag jämför med väldigt många andra länder där vi har verksamhet.



Innan jag går in på min tredje punkt vill jag säga något om detta med osäkerhet, eftersom vi har väldigt osäkra tider på många sätt, inte minst i politiken. Vet ni vad styrelsens enklaste beslut är när det gäller att titta på investeringar? Man kan säga ”ja” och man kan säga ”nej”, men det finns ett ännu enklare svar: ”vi tar det nästa styrelsemöte, för vi vet inte riktigt nu”.

”Vi tar det nästa styrelsemöte”. Det är världens enklaste beslut. Alla som sitter runt bordet säger ”å, vad skönt, vi slapp säga ja eller nej”. Men om man säger att det finns sex styrelsemöten per år i stora bolag, så innebär det beslutet att man tidsmässigt skjuter allting framåt 10-15 procent. Om vi talar om nedgång i marknader som har att göra med investeringar är 10-15 procent dramatiska nedgångar. Så, jag varnar för det här att lägga ut stor politisk osäkerhet i viktiga frågor. Det kommer att leda till att styrelser tar de lättaste beslut som finns, nämligen att skjuta upp aktiviteter som de annars skulle gjort.

Slutligen: Det lär ha varit Oscar Wilde som sa att ”The good old days, det är när en 55-åring tittar tillbaka på sin

25-årsdag”. Och jag är då ytterligare lite äldre – men det är faktiskt så i Sverige, att ”den gamla goda tiden” – den var förfärlig.

Alltså, vi har ingenting att titta tillbaka på mellan 1968 och 1993 som kan betraktas som ”good old days”. Jag sa tidigare att vi vann VM i utförlöp i ekonomin när det gällde BNP per capita: vi sjönk från trea-fyra ner till fjorton-femton. Vi hade negativ produktivitet i stort sett i hela Sverige, och i väldigt många företag under hela 70- och 80-talet. Vi betalade folk bättre när de inte var på jobbet än när de kom. Vi löste industrins överkapacitet med sjukskrivningar i stället för att försöka hantera problemet med kompetensutveckling och nya program. Vi hade nominella löneökningar som var tvåsiffriga och vi hade negativa reallöneökningar i stort sett alla år.

Allt det som Thomas Piketty föreslår – höjda skatter med mera –, och som andra föreslår i debatten i Europa, det har vi redan provat i Sverige för länge sedan.

Vi hade marginalskatter på 85 procent. Astrid Lindgren kom på att de var över 100 procent i hennes fall, hon hade 105 procent skatt några år och hamnade i debatt med dåvarande finansministern som själv trodde att hon räknat fel. Vi har provat detta med jättehöga inkomstskatter.

Vi hade transaktionsskatter på värdepappershandel, ”Valpskatten”. När den infördes tog det enligt Olof Stenhammars bok ”Det ordnar sig!” bara några månader innan all optionshandel och underliggande värdepappershandel låg i London.

Vi hade konfiskatoriska arvsskatter och förmögenhetsskatter – det ledde till att vi i Sverige saknar minst en generation av mellanstora företag och familjeföretag som borde ha vuxit fram och stått på egna ben. I stället såldes de in i större koncerner, vilket förstås inte i varje enskilt fall behöver vara något negativt. Men flera av dem hade kunnat utvecklas på egen hand bättre om vi inte hade haft konfiskatoriska arvs- och förmögenhetsskatter. Och det som också hände var förstås ännu värre – ägarna flyttade ut ur landet.

Vi har varit där, vi har provat det där.

Ovanpå det lånade vi till hela kalaset! Det ledde till att – håll i er – vår utlandsskuld som mest, kring 1992-93, var ungefär lika hög som Greklands när de gick in i krisen häromåret. Så vi ska vara lite försiktiga med våra omdömen om grekernas sätt att sköta sin ekonomi med tanke på vad vi själva har gjort. För oss slutade det med många och stora devalveringar. Till slut fick vi 500 procent ränta och en jättedevalvering i september 1992. Vi insåg allihop att så här kan vi faktiskt inte köra det här landet, det går inte. Sedan kom ett antal regeringar, Ingvar Carlsson, Göran Persson, Reinfeldt, som ungefär sedan 1993 på det stora hela har gjort det mesta rätt.

Sedan vi tog oss själva i kragen har vi haft 15-20 procent reallöneökningar, trots att de nominella ökningarna inte varit

så stora. Till stor del är detta en följd av ett riktigt bra samarbete på industrisidan tack vare Industriavtalet.

Vi har haft bra produktivitetstillväxt. Jag är orolig för att vi inte längre har en bra produktivitetstillväxt i Sverige. Vi behöver komma tillbaka och få den där känslan av att vi ska ha ett par, tre procent per år i produktivitet över hela landet. Det innebär naturligtvis mer i vissa företag och mindre i andra.

Men vi har också blivit utomordentliga konkurrenskraftiga i väldigt många fina svenska företag, och jag är glad och stolt över det jag har fått vara med och bidra till. Sen har vi dessutom en demografi som, inklusive invandring, faktiskt ser lika bra ut som den i Kanada, USA eller Tyskland.

Vi har många naturliga förutsättningar för att fortsätta kunna göra det här landet till ett riktigt fint industriland.

Så, till de yngre i salen här, de som ska bestämma framöver, så skulle jag vilja skicka med en vädjan: upprepa inte min generations misstag. Sverige har inga Good old days. Lär av det vi gjorde. Men titta framåt!



*Leif Johansson är en av Sveriges främsta företagsledare med lång och bred erfarenhet inom ledande svenska industriföretag. Johansson är för närvarande styrelseordförande i Ericsson, AstraZeneca och Nobelstiftelsens International Advisory Board, samt styrelseledamot i SCA, Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien och Ecolan AB. Tidigare operativa befattningar inkluderar 14 år som verkställande direktör och koncernchef för AB Volvo och AB Electrolux. Johansson har en civilingenjörsexamen i maskinteknik från Chalmers tekniska högskola i Göteborg.*

