

Nationell karaktär och internationell etos

– Några företagsledningsproblem i samband med internationalisering

Av Richard Normann*)

Resumé

Varför blir ett företag internationellt?

Internationaliseringsproblem som funktion av den ursprungliga växtkraften.

Fysiska förhållanden kontra kultur och social organisation som bas för internationell växt.

Struktur och problem i det mogna internationella företaget.

Internationella utvecklingsproblem och företagsledningsetos.

*) Ekon. dr., SIAR och International Management Group for Services, Paris.

Varför blir ett företag internationellt?

Det första steget till ett företags internationalisering är naturligtvis ofta export. Men i många – kanske de flesta – fall är det knappast skäl att tala om ett företag som »internationellt» för att det är exporterande. Ett stort svenskt skogsföretag hade sålunda en dominerande del av sin produktion avsatt på exportmarknader, men man kunde samtidigt berätta att »vi har aldrig investerat en krona utanför det här landskapet». Produktionen såldes i stor utsträckning via branchens exportorganisation, internationellt resande förekom knappast alls, och något annat språk än svenska talades inte på företaget.

Det krävs alltså mer för att vi skall tala om ett företag som »internationellt» men det är kanske inte så helt lätt att definiera vad det är fråga om. Ingredienser som brukar höra till för att vi skall tycka att begreppet är rätt applicerat är t.ex. direktinvesteringar utomlands, produktion utomlands (och kanske internleveranser i båda riktningarna), engelska som koncernspråk, en eller annan »utlänning» bland företagets ledande personer, mycket resande, och rasslande telexapparater. Men ibland då jag besökt företag – inte minst amerikanska och svenska – som haft många av de här ingredienserna har jag ändå upplevt att begreppet »internationellt» varit malplacerat.

Är det inte dessutom något slags »internationell etos», någon form av företagsidentitet som förändrats eller kanske snarare förädlats, som måste till för ett företag skall kunna upplevas som internationellt? Jag skall komma tillbaka till den frågan senare. Låt oss emellertid först – för att kunna ge den en djupare belysning – studera några av de speciella steg och problem som brukas köra samman med internationell växt.

Export eller internationalisering av ett företag kan initieras på många olika sätt av vilka de flesta från början verkar relativt tillfälliga och odramatiska. Till några av de vanligaste hör temporär överkapacitet i produktionsapparaten p.g.a. sviktande hemmamarknadsefterfrågan, eller förfrågan från någon utländsk agent eller potentiell kund. Devalveringar som förändrar den relativa kostnadsbilden, tullhinder och »nyprotektionism» är andra vanliga skäl till att företag tar steget från exportverksamhet till direktinvesteringar utomlands. Samma effekt får också oftast (men kanske inte tillräckligt ofta) långsiktiga relativa

förändringar i kostnadsekvationen; svensk textilproduktion eller japansk skeppsbyggnad har vid sådana förändringar placerats utomlands för att dra nytta av den billigare arbetskraften som är avgörande i produktionen av enkla standardprodukter.

En mogen hemmamarknad med stabila och svårföränderliga marknadsandelar är en annan vanlig drivkraft till export eller utlandsinvesteringar.

Osedvanligt många är de företag som blivit internationella p.g.a. speciella särdrag hos ledande personer. »Danskt wienerbröd« blev känt över världen genom den färgstarke »Læsøbagaren« Klitteng, och LM Ericssons internationella växtmönster och organisationsstruktur påverkades under ett långt och kritiskt skede starkt av att de tre ledande personerna i företaget råkade ha sina styrkor på tre olika främmande språk.

Ytterligare ett par typiska första steg i en internationaliseringsprocess skall nämnas. Det första är utnyttjande av andras redan etablerade internationella struktur som medel att klättra ut på. Sålunda har exempelvis många svenska byggkonsultföretags första internationaliseringssteg tagits genom att deras tjänster efterfrågats utomlands av etablerade svenska industrikunder som blivit involverade i byggandet av anläggningar i utlandet. Det danska serviceföretaget ISS har för sin internationalisering bland annat litat till partnerskap med danska Östasiatiska Kompaniet och svenska Electrolux i olika delar av världen där dessa företag haft en redan etablerad internationell struktur.

Den andra utlösande faktorn som slutligen också bör nämnas är vad man skulle kunna kalla »guldägget«, den överlägsna produkten – marknadsföringsvetenskapens klassiska råttfälla som säljer sig själv.

Internationaliseringsproblem som funktion av den ursprungliga växtkraften

Vad spelar det då för roll vilka som är de initierande faktorerna för en internationell växt? Det har stor betydelse av flera skäl:

1. Genom deras ofta tillfälliga karaktär luras man lätt att inte på djupet förstå eller ens uppmärksamma dem, vilket som vi skall se kan få besvärliga följder.
2. Den ursprungliga drivkraften till växt verkar sällan i evighet och måste – och den här gången medvetet – ersättas av nya när den dött ut.
3. Den ursprungliga drivkraften blir vanligen avgörande för vilken typ av organisatorisk struktur och ledning som skapas för den internationella växten, men samma struktur kan bli ett hinder när det gäller att ta nästa steg. Medveten omorganisation är därför ofta nödvändig relativt snabbt. Enligt min erfarenhet är ett företags växt alltid som mest framgångsrik när man *i ledningen djupgående förstått vilka »naturliga« drivkrafter till växt som existerar och förstår att stödja och organisera sig efter dem*. Av samma tes följer att det kan vara nödvändigt att omorganisera och stödja nya »naturliga« drivkrafter när krafter som man tidigare utnyttjat tar slut.

Det finns många ledsamma historier om vad som hänt när den utomordentligt drivande personen som startade och som under lång tid höll i företagets internationella växt slutade eller pensionerades, eller när den tillfälliga överkapaciteten i produktionsapparaten försvann därför att hemmakonjunkturen gick upp. Om inte sådana ursprungliga drivkrafter till växt utnyttjats för att skapa en mera bestående plattform för internationell växt blir slutresultatet dåligt, och det är uppenbart att företagsledningen här har en viktig funktion som tolkare och skapare av drivkrafter. Låt oss se på några av de vanligaste »fällor« som ett företag hamnar i om man underlåter att förstå de ursprungliga drivkrafterna och i tid skapa en sådan ny plattform.

Ett sådant problem kan kallas »agentsyndromet«. Internationalisering skapas ofta genom förfrågan från internationella agenter eller kunder, och den struktur som då ofta används för det första internationaliseringsskedet är exempelvis agentens. Men det är vanligt att en agent så småningom blir ett hinder för en djupare internationell växt – företaget har inte incitament att bygga en egen internationell struktur och blir därför ofta något av »agentens fånge«. Oftast är det inte alls fråga om några öppna konflikter. Företaget skapar inte en egen struktur

som gör att man lär sig själv om de nya marknaderna, vilket innebär att man inte kan dra nytta av den rikare miljö man nu lever i för sin egen produktutveckling, etc. Agenten, som ursprungligen möjliggjorde internationaliseringen, har blivit en vägg mellan företaget och den internationella marknaden.

Ett annat liknande problemsyndrom är »guldäggssyndromet«. Internationell växt eller export som bygger på att ett företag uppfunnit ett guldägg – en överlägsen produkt – varar sällan för evigt. Medan företaget klappar sig för bröstet och räknar in vinsterna hinner konkurrensen ofta ikapp och företaget finner att det egendomligt nog plötsligt ligger sämre till än många andra i konkurrenssituationen. Sådant har i olika varianter hänt med exempelvis det svenska IRO, med Pöclain och med Massey Fergusson. Förklaringen till den plötsligt ändrade bilden är att företaget i förtröstan på sin förment överlägsna produkt ofta försummat att bygga upp en slagkraftig organisation som kunnat muta in det erövrade reviret och hålla konkurrenterna borta i ett senare skede då produktolikheterna inte längre är så stora.

En tredje typ av problemsyndrom skulle jag vilja kalla »local workshop«-syndromet. Det uppstår ibland när ett företag i ett första skede växer internationellt genom att köpa lokala företag och vinna deras lojalitet genom att undvika att gripa in i dem. I ett senare stadium när en mera global och koordinerad strategi kanske behövs kan det vara svårt att bryta den kultur av självständighet och autonomi som skapats.

De mera stabilt framgångsrika fallen av internationalisering kännetecknas av att företagsledningen ordentligt förstått (den tillfälliga) karaktären av de ursprungliga drivkrafterna, och framför allt utnyttjat dem för att bygga en stark struktur med förmåga att skapa och utnyttja andra och nya drivkrafter. IBM är ett exempel på framgångsrikt utnyttjande av ett »guldägg« för att bita sig fast i en marknad. (Xerox är av allt att döma mindre framgångsrika). Flera av de klassiska internationella svenska företagen, såsom AGA eller Atlas Copco, har skickligt utnyttjat guldägg för att snabbt skapa en stark internationell organisation som dels givit företagen stabilitet och nya växtmöjligheter genom sin stabila lokala förankring, och dels inneburit ett starkt nätverk genom vilket nya produkter av lägre innovationshöjd effektivt kunnat föras ut på marknaden. En utomordentligt intressant och kreativ til-

lämpning av detta resonemang förefaller SAAB idag utnyttja, då man så skickligt spelar på den teknologiskt avancerade SAAB Turbo som ett slags guldägg – uppenbarligen inte därför att SAAB Turbo skulle kunna vara någon god affär i sig själv, men för att med hjälp av en produkt med speciell dragningskraft attrahera starka och image-medvetna återförsäljare internationellt och därigenom mobilisera resurser och drivkrafter för en effektivare internationalisering av hela produktprogrammet.

På motsvarande sätt finns det många exempel på att företag skapat mekanismer för att lära om marknaderna och sedan plötsligt gjort sig oberoende av (eller köpt upp) sina agenter; att de snabbt skapat egna lokalkontor på marknader till vilka de råkat komma som underleverantörer till en internationell klient, o.s.v.

Fysiska förhållanden kontra kultur och social organisation som bas för internationell växt

Låt oss nu gå över till att göra några iakttagelser om själva substansen i ett företags internationella växt: Vad är det för någonting som man har förmåga att sälja internationellt? Enligt den ekonomiska teorin borde man förvänta sig att komparativa kostnadsfördelar skulle vara avgörande för ett företags möjligheter att exportera, och i någon mån kanske det också är på det sättet om man studerar verkligheten. De flesta är ense om att det är svårare att sälja internationellt än att sälja inom det egna landet; det krävs mera för att nå internationell framgång. Det är också typiskt att företag sällan exporterar hela sitt produktprogram, utan i stället väljer ut de bitar där man är starkast, eftersom endast dessa är slagkraftiga nog att klara sig internationellt.

Det tycks således ligga någonting i teorin om komparativa fördelar, men jag tror att man kan tillämpa den betydligt vidare och djupare än vad den ekonomiska teorins språk tillåter.

Det är knappast oväntat att man bland de ledande exportföretagen från olika länder finner sådana som på ett eller annat sätt avspeglar fy-

siska förhållanden och geografi i respektive länder. Att det från Finland exporteras skogsprodukter, från Sverige specialstål, från Norge konstgödsel och från Danmark jordbruksprodukter, förefaller således naturligt. Att dansk företagsamhet i större utsträckning än svensk (relativt sett) är orienterad mot handel och serviceverksamhet (i relation till råvaruutvinning och varuproduktion) verkar också ha enkla och logiska förklaringar. Det är kanske inte heller överraskande att svenska VBB är världens internationellt ledande konsultföretag när det gäller vattenkraftsanläggningar.

En viktig del av ledningen av ett företag är att ordentligt förstå vad företaget är bra på och sedan förädla och stödja och utnyttja dessa egenskaper för företagets utveckling. Endast genom att i något avseende vara bättre än andra är det möjligt att som företagare nå framgång, och detta uppnår man lättast genom att tillvarata och utnyttja vad som redan finns av starka naturliga förutsättningar. Denna viktiga tes gäller naturligtvis i förstärkt grad när vi talar om internationell växt och framgång, och de observationer jag just redogjorde för visar att åtminstone något av verkligheten stämmer med teorin.

Men mitt huvudsyfte med detta avsnitt är att peka på, att det finns en annorlunda och betydligt mindre uppmärksammas typ av »naturtillgångar« eller »relativa fördelar« som kan bilda (och i många fall också har bildat) en viktig bas för internationell växt. De faktorer jag tänker på har att göra med olika former av »mjuka« nationella förhållanden, och skulle kanske kunna rubriceras som kulturella. Jag skulle vilja formulera det så, att jag tror att företagsledare i allt större utsträckning behöver bli medvetna om de möjligheter som finns att basera internationell växt på förståelse och överföring av olika former av *unik social logik*. Och detta gäller speciellt länder utan utpräglade fysiska tillgångar i form av unika råvaror etc.

Några exempel skall få illustrera. Är det en tillfällighet att företag som McKinsey & Co, Boston Consulting Group och Hay Associates har en så dominerande ställning på världsmarknaden för företagskonsultation och att danska ISS låter sina managers i stora skaror gå igenom kurser som utvecklats och levereras av American Management Association? Knappast – ett rimligt antagande är däremot att dessa och andra företag exploaterar några delar av den amerikanska kulturen som har att göra med effektivitet, rationalitet och aktionsorienterad prag-

matism, och som i stort visat sig vara överlägsna vad andra kulturer har att bjuda på inom samma sektor.

Härstammar inte Marimekko ur någonting som är unikt och överlägset finskt?

Det är knappast heller någon tillfällighet att svenska SECURITAS (med danskt ursprung) är det internationellt mest expansiva och framgångsrika bevakningsföretaget; det förfaller återigen rimligt att anta att framgången hänger ihop med vissa i just Norden unika och överlägsna samhällsnormer och traditioner: att ta hand om varandra, att vårda och sköta om tingen. Något av samma drivkrafter tycks ligga bakom Skandias snabba internationalisering i försäkringsbranschen.

NESTLÉ – ett företag som egentligen bildades genom att engelska och amerikanska rötter smälte samman i Schweiz – har som grund för sin framgång (man har endast en bråkdel av sin omsättning i Schweiz) en organisations- och styrfilosofi som är utpräglad federal till sin karaktär och som på många sätt i slående grad påminner om Schweiz traditionella statsskick.

Nästan ännu mer lärorikt är det att se hur japanerna nu bär sig åt då de börjat ta de första stegen från sin utpräglade exportorientering till att göra direktinvesteringar i produktion. Ett exempel är YKK (blytlåsföretaget!) som t.ex. i England byggt en fabrik och med engelska anställda lyckats skapa inte bara en utomordentligt hög produktivitet utan också enastående socialt klimat; »när resten av England går i strejk rullar YKKs fabrik«. Liknande information börjar strömma in från den första japanska bilfabriken i USA, o.s.v.

Vad som varit utmärkande för den internationella framgången i de nämnda exemplena har varken varit komparativa fördelar i form av kostnader eller naturtillgångar, utan förmågan att identifiera och kreativt tillämpa en unik »social logik«. Den komparativa fördelen har legat i att omsätta sociala normer i organisatoriskt kunnande, att spela på en speciell organisatorisk tradition, att selektivt överföra egna värderingar för att »emancipera« eller lyfta upp valda målgrupper i det mottagande landet, etc.

Det är naturligtvis inte alltid av godo att kultur och social organisation överförs till andra sammanhang. När man betraktar Costa del Sol inställer sig lätt reflektionen att de nordliga ländernas kultur gärna kunde ha införts med ett minimum av vördnad och smak; det är inte alltid

enbart ett nöje att betrakta vad som hänt med ett fransk eller ett finskt företag i vilket McKinsey kopplats in. Det är heller inte för mig självklart att Venezuela kommer att bli enbart lyckligt av att importera det svenska skattesystemet.

Men kvar står, att en typ av bas för internationell framgång som kommer att bli allt viktigare (bl.a. efter hand som servicesektorn ytterligare ökar i omfång) har att göra med social organisation och kultur. En ökad känslighet för vad som är viktigt och möjligt inom detta område tror jag därför kommer att bli en central uppgift för framtidens internationella företagsledare. Det skulle då inte förvåna mig om vi fick se Sverige basera sin export och sina internationella organisationer mera på exempelvis tanken på »kooperativa organisationsidéer« (ICA, Kooperativa förbundet och Lantbrukarnas Riksförbund är – trots att de i hemlandet ofta utsätts för kritik – sannolikt de mest framgångsrika organisationerna i världen av sitt slag) snarare än av svenskt stål.

Struktur och problem i det mogna internationella företaget

Under det första internationaliseringsskedet är det inte ovanligt att man anförtror ansvaret åt en typ av »internationell division«. I mogna, större internationaliserade företag finner man emellertid vanligen en av tre strukturtyper – eller någon blandning av dem – nämligen regional organisationsstruktur, globala produktdivisioner, eller matrisorganisation.

Vilken organisation man väljer tenderar att hänga samman med det historiska växtmönstret och de växt drivkrafter man finner det lämpligt att spela på, med graden av regionala olikheter, med graden av olikhet mellan olika affärsidéer inom företaget, och med företagets storlek. Starkt regionalt organiserade företag, som NESTLÉ, har som sina styrkor bland annat den regionala förankringen, och som kanske främsta svaghet att en regionalt orienterad maktstruktur ofta är ett

hinder för snabb spridning av nya idéer och snabbt genomförande av genomgripande förändringar. Den produktorienterade organisationen (som t.ex. Unilever eller ESSELTE) har sin styrka just i förmågan att snabbt genomföra kritiska beslut och förändringar eller produkter som skapats centralt. Å andra sidan utnyttjar den inte alltid maximalt möjligheten att låta olika verksamheter stödja varandra lokalt, vilket – speciellt i ett relativt tidigt internationaliseringsskede – kan vara värdefullt.

De båda organisationstypernas fördelar har man i några fall försökt förena med hjälp av en s.k. matrisorganisation, som kan exemplifieras av det danska serviceföretaget ISS eller av Philips. Här kombineras globala produktdivisioner och regionala eller nationella strategiska och lönsamhetscentra. Att en sådan »konfliktmodell« kan vara besvärlig att hantera är ju uppenbart, och i praktiken är nog ofta matrisorganisationer att betrakta som ett temporärt led i utvecklingen mot en mera renodlad regional eller produktorganisation.

Bortsett från valet av överordnad organisationsform och från de naturligtvis ofta besvärliga problem som är förknippade med att operativt få en internationell struktur att hänga ihop, är nog utvecklingsfrågornas och förnyelsens problem det mest intressanta och kritiska som företagsledningen råkar ut för i ett moget internationellt företag. Genom en internationalisering skapas en »rikedom« i strukturen som bl.a. får till följd att antalet intressanta utvecklingsmöjligheter snabbt ökar. Från de lokala utsiktsposterna upptäcker lokala bolagsledningar inte bara egna lokala utvecklingsmöjligheter, utan också idéer och projekt som skulle kunna berika hela strukturen. I det ögonblick då det som tidigare var företagets centrum och genererade all utveckling har kompletterats av andra centra har det internationella företaget kommit till en ny kritisk fas. Det är här, i förmågan att för helheten ta till vara den rikedom som skapas av totalstrukturen, som det avgörande steget kan tas från att ha varit ett nationellt företag till en organisation med internationell »etos«. De flesta företagsledningar upplever här inte bara svåra koordinationsproblem utan också verkliga identitetsproblem. Dessvärre är det en vanlig reaktion att varken struktur eller företagsledningens etos nämnvärt utvecklas, vilket leder till att organisationen dåligt utnyttjar sina utvecklingsmöjligheter.

Internationella utvecklingsproblem och företagsledningsetos

Jag har gjort en kort resumé av några huvudfrågor som företagsledningen möter i samband med en internationalisering.

Men när blir ett företag »internationellt»? En rimlig definition är kanske följande: Ett företag blir internationellt när det skapas en »etos» som tagit intryck av den internationella strukturen, som ger verkliga möjligheter att dra nytta av den rikare struktur som internationaliseringen inneburit, och som samtidigt bygger på företagets traditionella identitet.

Inte alla företag utvecklar en ny, genuint internationell etos som resultat av att deras struktur och verksamhet »gått över gränserna«. En kategori av sådana företag som inte påverkats i sin etos är de som i sin internationalisering lyckats skapa »kulturenklaver«. Främst tänker man kanske på amerikanska företag av typ Hilton eller Coca-Cola, som vart de än har gått har tagit med sig sitt ursprungliga managementtänkande och lyckats fungera i nya kulturer genom att där inplantera och isolera sin amerikanska managementkultur.

Den andra kategori av företag som internationaliserats utan att utveckla en internationell etos i företagsledningen är de som använt »lånade managementkulturer«. Sannolikt kan man säga att det danska ISS, med sitt direktimporterade och extremt amerikaniserade managementsystem, hör hit (vilket inte hindrar att de kanske senare kan skapa en ny, egen managementkultur), och det finns naturligtvis en lång rad andra fall.

Jag har redan antytt flera exempel på hur en internationalisering lett till en genuint ny managementkultur i ett företag – en kultur som utmärkts av att den på en gång tillvaratagit det bästa (det unika) i företagets och ursprungsnationens speciella särdrag och samtidigt kommit att innehålla nya element. Det schweiziska NESTLÉ (som kombinerar den schweiziska federala organisationsidéen med respekt för och tillvaratagande av nationella särdrag och med mycket av det bästa i vad som kanske kan kallas allmän managementteori), det japanska YKK (som kombinerar japansk omtanke om den anställde med en skicklig internationell produktions- och marknadsföringsstrategi), och några svenska företag som Alfa Laval och LM Ericsson (som bibehåller och

även utnyttjar sin svenskhet samtidigt som de haft förmåga att låta nationella dotterbolag behålla sin identitet och dra nytta av denna för hela koncernens räkning), är några goda exempel bland många. För danska företagare innebär således en internationalisering många möjligheter. För att den skall bli framgångsrik tror jag att den behöver bygga på en djup förståelse av vad som är fint och speciellt i dansk managementkultur. Kanske ännu viktigare är, att ökade försök till internationalisering i danska företag skulle kunna vara ett nyckelinstrument för att identifiera just dessa särdrag. Och – viktigast av allt – en internationalisering skulle också leda till ett ytterligare berikande av det speciella och unika i dansk managementkultur.