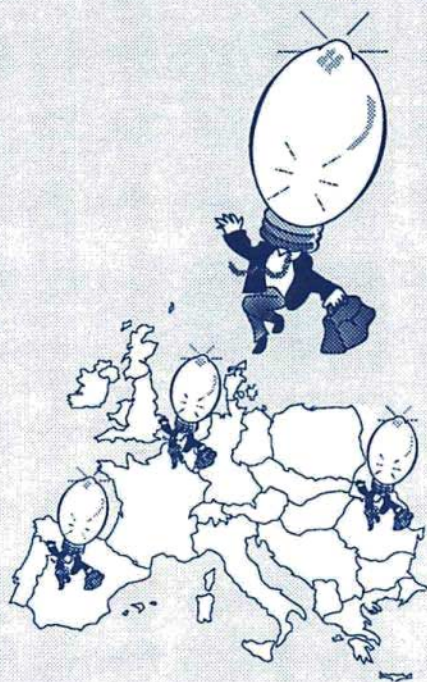
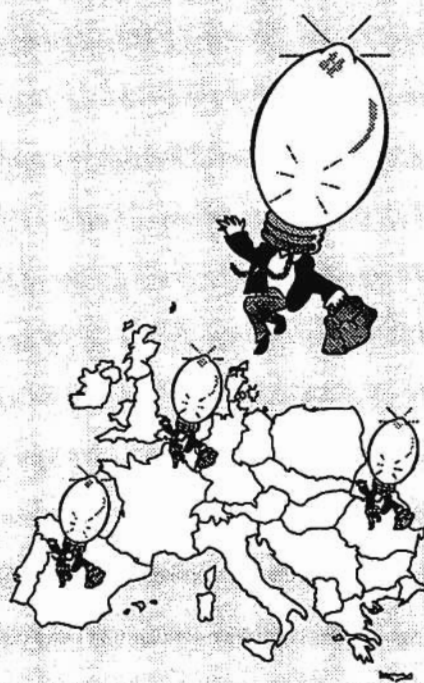


Gränsöverskridande strategier för kompetensföretag



Hagge Rilegård och Stefan Thorén

Gränsöverskridande strategier för kompetensföretag



Hagge Rilegård och Stefan Thorén

ISSN 0281-8574

© TELDOK och författarna

TELDOK uppmuntrar till eftertryck för enskilt bruk, med angivande av källa.
Kommersiell vidare spridning ej tillåten utan överenskommelse med TELDOK eller författarna.

Publikationerna kan beställas i enstaka exemplar från DirektSvar, 08-23 00 00

Tryckeri: Hj. Brolins Offset AB, Stockholm 1990

TELDOKs Europa-program

TELDOK har beslutat att genomföra ett särskilt program om "Telematik-möjligheter i ett integrerat Europa" till och med 1991.

Programmet skall resultera i 8—10 rapporter. De skall följa TELDOK-linjen, dvs dokumentera vad som finns, faktiska/praktiska användningar och tillämpningar.

Varje rapport inriktas främst på behov av kunskap och information hos små och medelstora företag i Sverige, hos teknikförmedlare och konsulter som verkar för dessa företag, samt hos forskare, utredare och utbildare som arbetar med mindre företag.

Utöver att läsas av intresserade personer i mindre företag, med flera, vill TELDOK att varje rapport i programmet även skall kunna användas av teknikförmedlare, utbildare, med flera, som underlag för seminarier.

Vi räknar även med att TELDOKs ordinarie målgrupp på cirka 3 500 mångkunniga läsare skall finna intressanta avsnitt i rapporterna.

Vi uppmuntrar till kopiering och spridning! Ange gärna källan.

Varför ett Europa-program?

Därför att Europa-harmoniseringen numera pågår i ett kraftigt ökat tempo. EG-kommissionen främjar medlemslänternas näringsliv och likabehandlingen mellan företag i olika länder på många olika sätt. För svenska ögon satsas ofattbart stora resurser. De nationella reglerna skall harmoniseras.

Intressant nog ingår i många EG-beslut att särskild hänsyn skall tas och stimulans ges till "small and medium sized enterprises" (SME på engelska). Ett ökande antal EG-länder ger också stimulans till sina SME. Även i Thatchers England, där staten skall hålla sig borta från direkt företagsstöd, diskuterar man att SME lätt kommer till korta i kunskapssamhället och därför behöver särskilt stöd för att nås av ny kunskap och teknik.

EFTA-länderna och EG förhandlar om att vidga EG:s inre marknad till att omfatta 19 länder från och med 1993. Ett så kallat EES-avtal i år eller nästa år kan ställa riksdagen inför frågan att acceptera mer än 1 000 EG-beslut.

Den europeiska kartan ändras således nu, och även på telematikområdet. Samarbetet mellan länderna i uppbyggnad av nationella och internationella telematiknät stärks genom resursstarka EG-program som driver standardisering, gemensam infrastruktur, gemensamma avancerade teletjänster. Den europeiska utopin börjar bli verklighet.

För svenska mindre företag gäller det att utnyttja möjligheterna, och försöka göra detta tidigt. EG-ländernas mindre företag har naturligtvis ett för-språng genom sin närhet till programmen och andra åtgärder. När svenska företag utnyttjar möjligheterna kan man säga att de avvärjer hoten, eftersom den kommande öppna marknaden blir öppen i båda riktningarna.

Bertil Thorngren

Ordförande
TELDOK
Redaktionskommitté

Göran Axelsson

Programsekreterare
i TELDOKs
Europa-program

Förord

I somras gavs Hagge Rilegård och Stefan Thorén i uppdrag att skriva en rapport om hur kompetensföretag etablerar sig utomlands. Rapporten skulle ingå i TELDOKs Europa-program. Redan tidigare hade Rilegård & Thorén skrivit om sådana företag i en uppsats vid Handels-högskolan i Stockholm.

Rapporten "Gränsöverskridande strategier för kompetensföretaget" innehåller komprimerade beskrivningar av olika företags vägar till internationalisering.

Rilegård & Thorén säger att Europa-integrationen inte leder till så stora förändringar hos de stora svenska företagen, som hos de mindre. De stora är redan förberedda. De mindre svenska företagen, som är leverantörer till de större, behöver förändra sig. Exempel på detta är kompetens-/kunskaps-företagen, de som säljer tjänster som i hög grad grundas på de anställdas kunskaper.

Det finns få studier av kompetensföretag i Sverige. På senare år har antalet kompetensföretag ökat med 20% per år. Spetskunskap är en nyckel till framgång. Läs därför gärna om svenska kompetensföretag, och titta in i fyra företags strategier för att etablera sig och utveckla sig på främst Europa-marknaden.

TELDOK trodde att sådana företag skulle ha en väl utvecklad telematikanvändning för att ha kontakt och överföra kunskap mellan medarbetare på olika platser i Sverige och Europa. Det amerikanska kompetensföretaget Bechtel, som beskrivs i rapporten Närhet och avstånd (TELDOK Rapport nr 62) var kanske "normalfallet". Nu läser vi att de svenska företagen förlitar sig på den mest grundläggande och vanligt förekommande telematiken. Den läsare som vill finna exempel på avancerad telematik blir besviken.

Istället beskriver ekonomerna Rilegård & Thorén hur kompetens-företagen bildas och växer sig starka. Hur de specialiserar sig, och, fram-för allt, hur de bär sig åt för att dra ut i världen och sälja kompetens. De strategiska frågorna om etablering utomlands beskrivs med ett företags-ledare-perspektiv. Det är därför som många andra mindre företag i Sverige kan få tips och idéer från Rilegård & Thoréns beskrivningar.

I kapitlet "Lärdomar från praktikfallen" finns en intressant sam-manfattning av vilka faktorer som är eller varit viktiga i respektive kunskapsföretags internationalisering. Därefter finns avslutningsvis tre kapitel och ett appendix med lite mer teoretisk och historisk bak-grund till de frågor som illustreras i praktikfallen.

Tack så mycket Hagge & Stefan!

Bertil Thorngren

Göran Axelsson

Executive Summary

Små och medelstora kompetensföretag som avser att etablera sig utomlands står inför flera problem. Är företagets tjänster och produkter anpassade för en ny marknad? Har företaget resurser, finansiella såväl som personella, att klara en etablering utomlands? Om avsikten är att samarbeta med andra företag eller organisationer, vilka former skall detta samarbete ha? Ovanstående skildrar en del av de många frågeställningar som är relevanta. Kanske leder en noggrann analys till att man avstår från att etablera sig utomlands, kanske sker en modifiering av planerna.

Avsikten med detta dokument är inte att ge ett facit för hur man bör gå tillväga. Istället har vi försökt skildra olika vägar för små och medelstora företag att etablera en verksamhet utomlands. Huvudsakligen sker detta genom att fyra tämligen väl kända företag delar med sig av praktiska erfarenheter, dels vad avser själva internationaliseringen, dels avseende telematikanvändning. Till detta kopplas olika kapitel med "teori" i syfte att skapa en lämplig bakgrund till de fyra fallen.

Inledningsvis konstaterar vi att företag kan växa på olika sätt...

- Organiskt — genom att företaget växer av egen kraft. Ett sätt som fungerar väl upp till en viss storlek, och då tiden inte är en bestämmande faktor, men ofta blir otillräckligt då nya marknader snabbt skall penetreras. Tillväxttakten blir efter ett tag begränsad då stora resurser krävs för rekrytering, utbildning, etc.
- Genom förvärv och fusioner kan företaget snabbt växa och knyta både kundbaser och nya kompetenser till sig. I detta fall sker tillväxten ofta till kostnaden av kulturrockar då två företag skall förenas. Frågan om eventuell börsintroduktion, exempelvis av större konsultföretag, aktualiseras vid tillväxt genom förvärv. Ägarna av det förvärvande företaget, ofta synonymt med ledningen, saknar inte sällan möjlighet att på egen hand finansiera ett förvärv.
- Skapandet av allianser är ett sätt för mindre företag att uppnå fördelarna, men att dela på bördan, av en internationell närvaro. På så sätt kan ett litet företag få tillgång till nätverk, lokal representation och kundbaser utan att själv genomföra en etablering fullt ut. För att allianser skall få en positiv utveckling krävs ofta att de är formaliserade genom starka avtal och korsäggande.

Erfarenheten visar att ambitionerna hos ledande aktörer inom företagen ofta blir avgörande. Det är dock inte detsamma som att säga att ledningens engagemang är tillräckligt. Kravet på spetskompetens, ofta visualiserat i en eller flera spetsprodukter mot den nya marknaden, förefaller vara ett av flera nödvändiga kriterier för en lyckad interna-

tionalisering. En plattform för denna måste också i god tid byggas upp på hemmaplan, vilket kräver resurser.

Kulturella skillnader måste förstås och behärskas, vilket är ett kompetensområde i sig självt. Ju större grad av abstraktion i företagets erbjudande, desto större inverkan får kulturella och sociala faktorer. Professionell kompetens i internationell marknadsföring är en annan kunskap som kan behöva tillföras företaget, även om en väsentlig del av marknadsföringen av exempelvis konsulttjänster, sker genom informella nätverk.

Lokal trovärdighet och legitimitet kan alltså vara avgörande för framgång. Detta alldeles oavsett hög kvalitet på de produkter och tjänster som erbjuds marknaden. Referenser från tidigare utförda uppdrag blir en av ingredienserna för att etablera detta nätverk.

I de olika presentationerna av företag i detta dokument framkommer många värdefull råd. Ett exempel är ett företags "checklista" för etablering. På många sätt konkretiserar denna lista återkommande synpunkter i både "teori" och övriga fall. Det är vår förhoppning att flera insikter av detta slag skall gå att finna i texten.

Det är dock inte bara positiva erfarenheter som kan göras av att studera svenska företags etableringar utomlands. I en tidigare studie, genomförd 1989–90, konstaterade vi att det många gånger saknas en grundläggande analys av företagets förutsättningar.

Samtliga i denna studie ingående företag har utvecklad kompetens inom området informationsteknologi och telematik. I vissa fall anses företagen vara ledande inom sitt fält. Vi konstaterar dock att vad avser företagsintern användning av telematiken kan det trots "yttre excellens" finnas brister. Användandet av spetsteknologi "tvingas" ofta fram genom interaktion med krävande kunder. Att ge sig i kast med nya marknader och kundgrupper kan därför höja kompetensnivån internt hos företagen, vilket bör stimulera den fortsatta utvecklingen av affärsverksamheten. En förutsättning är givetvis att man orkar ta de, ofta avsevärda, kostnader en internationell etablering medför.

Vår förhoppning är att dokumentet skall kunna tjäna som en bra plattform för diskussion hos de små och medelstora företag som överväger en internationell etablering. Synpunkter på innehållet och andra åsikter kring ämnesområdet emottages tacksamt. Vi vill rikta ett tack till de personer — ingen nämnd och ingen glömd — som bidragit med tid och kunskaper. För eventuella fel och missförstånd i texten ansvarar givetvis vi själva helt och fullt.

Högmarsö i februari 1991

Hagge Rilegård & Stefan Thorén

Innehållsförteckning

INLEDNING	1
Bakgrund	
Kompetensbranschen	
Kompetensföretagen	
Strukturella alternativ för utrikeshandeln	
Övergripande EG-effekter	
TELEMATIK FÖR KOMPETENSFÖRETAG.....	5
Dispositionen	
Informationsteknologi och affärsutveckling	
TANKAR FRÅN EN FÖRSTUDIE.....	8
Synpunkter från förstudien	
Intervjuguidens områden	
Resultat	
Varför denna tillväxt?	
Diversifiering	
Etikproblem kan uppkomma	
Vad kan man exportera?	
Marknadsefterfrågan glöms bort	
Stort individberoende	
Bemanningen av utlandskontoren	
Allianser med EG-företag etableras	
EN DISKUSSION KRING TJÄNSTEEXPORT.....	13
Bakgrund	
Hemmakontorets betydelse vid en exportsatsning	
Kundrelationer och joint-ventures	
Personalen som bärare av kunskap	
En framgångsrik etablering	
Nytt forskningsområde	
Varför internationalisering?	
"Stadier i internationaliseringsprocessen"	
PRAKTIKFALLEN.....	20
Bakgrund	
Fallen	
Meningen med fallen	

NLK-CELPAP — SKOGSKONSULTERNA.....22

Bakgrund
 Full beläggning under två år
 Internationalisering logisk
 Tillväxten
 Att fusionera konkurrenter
 Geografiskt betingade förvärv
 NLK
 Diskussioner om samgående
 Svårigheter övervinns
 Spetskompetensen
 Personalen
 Ekonomistyrningen
 Informationsteknologin
 IT-strukturen
 IT-ansvaret
 "Ett företag"
 Dagsläget

BOHLIN & STRÖMBERG.....33

Företagets struktur
 Inledning
 Etableringen
 En expanderande marknad
 En checklista vid utlandsetablering
 Etableringens form
 Etableringens genomförande
 Spetsprodukten och dess roll
 Det första året
 Sammanfattning

ENATOR41

Inledning
 Bakgrund
 Företagets idé
 Företagets spetskompetens
 Motiv för internationalisering
 Ledningen och styrelsens roller
 vid internationaliseringen
 Marknadsföring av konsulttjänster
 Etableringens grunder
 Etablering av de första kontoren
 Erfarenheter från den internationella marknaden
 Branschens utveckling
 Slutsatser och sammanfattning

VESATEL — SPJUTSPETS I TELEVERKET.....51

Nya marknadsförhållanden
Hårdnande konkurrens
Swedish Telecom International
STIs affärsområden
Satellitkommunikation
Intressant komplement
Envägs- eller tvåvägskommunikation
"Mailstar-projektet"
Legala aspekter avgjorde
Liberalisering förväntades
Leverantörskontakter knöts
De första kunderna
Ekonomi
Konkurrensen
Ambitionerna
Internationaliseringen
Kriterier för en lyckad internationalisering
Resultatet
Framtiden

LÄRDOMAR FRÅN PRAKTIKFALLEN.....59

NLK-Celpap
Bohlin & Strömberg
Enator
Vesatel

BESKRIVNING AV KOMPETENSBRANSCHEN.....63

Scherers modell
Basic conditions: Supply
Basic conditions: Demand
Market Structure
Conduct
Performance

EG OCH DESS KONSEKVENSER.....69

Den Inre Marknaden
Bakgrund
EGs tillkomst
"Vitboken"
Vitbokens konsekvenser för näringslivet
Stora företag (MNEs)
Mindre och medelstora företag (SMEs)

KOMPETENSFÖRETAGEN INOM EG — EN ANALYS.....77

Porters modell för branschstrukturanalys

Porteranalys

Etableringshot

Köparens förhandlingsstyrka

Leverantörens förhandlingsstyrka

Substitutprodukter

Branschkonkurrens

Appendix 1:

FULLHUSKONCEPTET — ETT TVEEGGAT VAPEN.....83

Bakgrund

Positiva kundbassynergier

Etikproblem

Människorna

Projektledarkunskap

INLEDNING

Bakgrund

Dagens mediedebatt rör i hög utsträckning EG-frågor, och begreppet "EG-1992" har sedan en tid förekommit flitigt. Begreppet syftar på den integration mellan EGs 12 medlemsnationer som sedan en tid är under genomförande, och fram skymtar en ny ekonomisk marknad med en potential överstigande exempelvis den amerikanska marknadens.

Det är svårt att förutsäga effekterna av den enorma dynamik som följer en avreglering mellan Europas länder, men klart är att konsekvenserna kan bli kännbara för de länder och företag som befinner sig utanför gemenskapen — förutsatt att de inte anpassar sig.

Sveriges näringsliv är speciellt såtillvida att det har ett mycket högt exportberoende med en kraftig koncentration av "svenska" multinationella företag. Myckenheten svenska multinationella företag kan kanske sägas vara något skenbar, då flertalet stora svenska koncerner redan tjänar merparten av sina inkomster utomlands och i stor utsträckning redan är väl etablerade EG-medlemmar, oberoende av politiska beslut.

Ägandet av svenska koncerner får också en alltmer internationell prägel i takt med att handel i dessa företags aktier flyttas utomlands. Med detta som bakgrund kan det vara relevant att se skillnad på "svenskt" näringsliv vad avser dessa stora koncerner och svenskt näringsliv och ekonomi i övrigt. Dagligen kan man ju faktiskt läsa i tidningarna om vilka strålände affärer "svenska" företag gör, t ex ABB, utan att inse att endast en del av dessa affärer påverkar Sveriges ekonomi i positiv bemärkelse.

EG-92 medför därför kanske ingen kraftig förändring för de stora företag som redan insett betydelsen av internationell etablering. Konsekvenserna kan däremot bli allvarliga för de företag av liten och mellanstor storlek som har de stora koncernerna som kunder.

Kompetensbranschen

En form av leverantörer till stora svenska koncerner återfinns i vad vi kallar kompetensföretagen, inom kompetensbranschen. Uttrycket "kompetensföretag" är i detta avseende en utveckling av det idag ganska väl etablerade men slitna uttrycket "kunskapsföretag". I takt med att det abstrakta innehållet (information, service och olika åtaganden gentemot kunden) ökat i de flesta produkter, har de flesta företag idag börjat definiera sig själva som kunskapsföretag, ofta med viss rätt. Vad vi talar om är exempelvis att man idag vid ett bilköp sällan

bara köper en bil — det totala erbjudandet består oftast av bilen, ett serviceavtal, ett försäkringserbjudande, tillbehör och eventuellt en finansiell lösning på affären. Bilaffären består således av dels fysiska produkter, dels abstrakta erbjudanden som försäkring etc.

Med kompetensföretag avser vi här företag som så gott som uteslutande säljer sina medarbetares kunskap, erfarenhet och tid. Det kan handla om revisionsfirmor, advokatbyråer, managementkonsulter eller tekniska konsulter, reklambyråer m fl. Ofta är klienten ett företag som, enkelt uttryckt, har behov av extern hjälp för att utföra sin egen verksamhet på ett bättre sätt.

Vi baserar detta arbete främst på studier av ett stort antal ekonomiska och tekniska konsultföretag, i Sverige och övriga Europa. Vi har intervjuat och samtalat med företrädare för dessa företag — ledningar och anställda — samt deras nuvarande och potentiella kunder. Intervjuerna har främst skett i Sverige och Nord/Mellaneuropa.

Vartefter tiden gått har vi försökt generalisera de kunskaper vi erhållit till andra segment av "kompetensbranschen", och funnit att denna generalisering fungerar i varierande utsträckning. Vi gör därför inte anspråk på att framföra några generella sanningar, utan vill mer fungera som bollplank och utgångspunkt för läsarens egna tankar kring detta ämne.

Kompetensföretagen

Dessa företag har stora delar av sin kundbas i de koncernledningar som eventuellt lämnar Sverige till följd av egen internationalisering. En naturlig följd av att kunderna lämnar Sverige kan då vara att överväga en egen internationell etablering, att följa sina kunder. Denna internationella etablering kan ta sig flera uttryck och vara ett naturligt sätt att behålla sin svenska kundbas.

Dessutom bör en sann internationalisering innebära att man etablerar en stabil lokal kundbas i det nya landet. Detta har visat sig mer vanskligt än vad många företag med internationella ambitioner kanske tänkt sig, och många har stött på oväntat stora svårigheter. Med tidens gång har dock många företagsledningar och anställda lärt sig en del om processen och dess framgångs- och misslyckandekriterier.

Med detta som bakgrund blir det relevant att undersöka de förutsättningar som avgör framgången i en europeisk internationaliseringsstrategi.

Strukturella alternativ för utrikeshandeln

I en nyligen publicerad bok från Industriförbundet, "Industrin inför EGs 90-tal — En strategisk effektanalys", pekar författaren L Ohlsson ut möjliga strukturförändringar inom Sveriges utrikeshandel i form av tre alternativ:

- specialisering på råvarubaserade produkter,
- specialisering på kapitalintensiva produkter,
- specialisering på kunskapsintensiva produkter.

På en global och alltmer integrerad världsmarknad sker en utjämning mellan råvarupriser och kreditvillkor. Nya förutsättningar uppstår då beträffande länders komparativa fördelar, och tillgången på riskkapital, kunskap och teknologi får allt större betydelse. Enligt författaren finns det mycket som talar för att Sverige måste slå in på en specialiseringsväg, lik den väg övriga avancerade industriländer vandrat, för att kunna försvara en levnadsstandard i världsklass. Denna specialisering bör sträva efter att utnyttja Sveriges komparativa fördelar, och författaren säger vidare:

"En ökad specialisering på kunskapsintensiva produkter måste ersätta produktion av varor med hög andel lågutbildad arbetskraft i produktionen. Detta kan ske genom dels en vidareförädling i varje bransch mot produkter med högre kunskapsinnehåll dels en utbyggnad av industrier som är mer kunskapsintensiva än andra".

Vi ser detta som en ytterligare indikation på att kunskapintensiv tjänsteexport kommer att öka de närmaste åren, och att svenska kompetensföretag måste sträva efter att delta i denna export.

Övergripande EG-effekter

Vi skall inte föregripa analysen i EG-kapitlet nedan, utan vill bara som en inledning peka på några konsekvenser för kompetensföretagen av den allt mer internationella konkurrensbilden.

Konkurrensen mellan företag blir till följd av avreglering och standardisering inledningsvis kraftigt accelererad, vilket sannolikt leder till en mängd förändringar. Fusioner och uppköp, vänliga och fientliga, kommer att bli vardag för de företag som väljer att konkurrera på den nya marknaden. Följden av detta blir sannolikt ett färre antal stora företag inom varje bransch — en förutsättning för att uppnå konkurrenskraft genom skalfördelar och specialisering. Branschbegreppet kommer dock att förändras, främst så att varje bransch blir smalare, och antalet "branscher" kommer således att öka som en följd av samma specialisering.

Som en ytterligare konsekvens av att den europeiska marknadens dynamik ökar sker nyetableringar av asiatiska och amerikanska företag i större utsträckning. Produktionsanläggningar kommer att etableras enligt lagen om komparativa fördelar då det inte blir nödvändigt att producera i alla de länder man avser att sälja inom.

Inte minst ger öppnandet och den gradvisa marknadsanpassningen av Östeuropa en mängd nya marknadsmöjligheter för framsynta aktörer. Öst är i stort behov av idéer såväl som kapital.

Sammantaget innebär den nya Inre Marknaden, och det nya Europa, att kraven på vad vi kan kalla multikompetens ökar inom företagen. De potentiella klientföretagen har, som vi inledningsvis nämnt, små resurser att klara tillfälliga större utrednings- och förändringsprojekt. Det blir då naturligt att använda sig av externa förstärkningar i form av olika kompetensföretag, för att klara förändringar av strategi-strukturorganisation.

I takt med att klientföretagen flyttar ut enheter, divisioner och huvudkontor från Sverige förändras kontaktytan mellan kompetensföretaget och klienten. En trolig följd av detta blir en anpassning från kompetensföretagens sida i syfte att behålla sin kundbas. Det är också troligt att även klienterna gärna ser ett fortsatt samarbete. Det tar ju en viss tid att bygga upp fungerande relationer vilket i sig innebär en kostnad, och kulturella nämnare som ett gemensamt språk skall inte underskattas.

En förutsättning för ett fortsatt samarbete blir dock att de svenska kompetensföretagen klarar de krav som den europeiska marknaden ställer. Klienternas behov är kompetensföretagens marknad. Det motiverar en utförlig beskrivning av Europas integration och dennas konsekvenser. De uppgifter denna studie bygger på är därför insamlade från dels aktörer inom kompetensbranschen, men även från potentiella och nuvarande klienter.

Det är vår förhoppning att kunna bereda läsaren dels en nöjsam läsning, och dels ökad kunskap och nya infallsvinklar inom området.

TELEMATIK FÖR KOMPETENSFÖRETAG

Inom ramen för Teldoks Europaprogram har vi författat skriften "Gränsöverskridande strategier för Kompetensföretag". Titeln kan tyckas något ambitiös då vi i första hand vill belysa några av den mångfald faktorer som är av relevans för ett svenskt företag som önskar etablera en europeisk närvaro. I första hand tänker vi oss då små eller medelstora företag utan tidigare erfarenhet av verksamhet utanför Norden.

För närvarande pågår stora förändringar i vår omvärld. Små och medelstora företag, oavsett verksamhetsområde, står inför en spännande framtid. En alltmer ökad internationalisering, avreglerade marknader och skapandet av en gemensam europeisk sådan är några av de faktorer som tidigare påverkat främst stora företag. En förändring som i stor utsträckning nu också medför stora förändringsbehov för de mindre företagen. De företag vi använder oss av för att exemplifiera är, enligt vår definition, kompetensföretag. Det är dock troligt att flertalet erfarenheter som dessa företag samlat på sig är generaliserbara. På så sätt hoppas vi att läsare ur en "bredare" krets ska kunna finna något av värde som stämmer överens med deras situation.

De flesta små och medelstora företag är redan i dag utsatta för en stark konkurrens. Teknologiska förändringar, inkrementella eller revolutionerande, påverkar också många företag och förändrar ibland sättet att göra affärer. Ökande konkurrens kan skapa ett behov av ökad datorisering inom både tillverkning och administration, allt i syfte att bli effektivare. Ibland kan teknologin också vara en förutsättning för att göra affärer. Ett exempel på detta är kravet från bl a stora biltillverkare att deras underleverantörer måste ansluta sig till EDI-nätverk för att kvalificera sig som leverantör.

Dispositionen

I denna skrift beskriver vi fyra företag som i större eller mindre utsträckning påverkas av den teknologiska utvecklingen inom tele och data området. Genom att vi befinner oss i början av flera nya användningsområden kommer det att bli intressant att följa utvecklingen under den närmaste tiden. Även om tyngdpunkten inte ligger inom detta område ges vi en möjlighet att inventera dagsläget inom fyra företag. Förhoppningsvis kommer vi att ha tillfälle inom några år att följa upp just dessa företag.

I exemplet *NLK-Celpap* väntar vi med spänning på att exempelvis CAD-dokument skall kunna sändas via nätverk även utanför Sverige.

Företaget är i dagsläget än så länge förhindrat att göra detta och använder sig av andra medel. Framtida investeringar kan göra att det blir möjligt.

Trots sin högteknologiska inriktning kan vi konstatera att företaget varken är bättre eller sämre vad det gäller användning av exempelvis PC än andra företag. Antalet personer i ledande ställning som inte har PC på sitt kontor är anmärkningsvärt då datorer i stor utsträckning är arbetsredskap inom företaget. Kommunikationen internt utnyttjar i stor utsträckning ett snabbtelefonsystem. Utvecklingen av ett nytt administrativt system väntas öka kvaliteten på information till ledningsgruppen betydligt. Just informationssystem för internt bruk och företagsledning förefaller annars vara ett ofta eftersatt kapitel inom den här typen av företag.

I exemplet *Enator* kan det vara av intresse att följa upp konsekvenserna av fusionen mellan Enator och Modulföretagen. Konsekvenserna av en fusion mellan företagskulturer är intressant att studera, men framför allt vore det spännande att följa bl a gemensamt framtagna system inom den nya företagsgruppen. Använder man sig av elektronisk post eller motsvarande system, och i vilken utsträckning?

I dagsläget är ju tanken bakom det sk "Enatorhuset" att man måste ta kontakt direkt med sina kollegor. Huset skall öka kontaktytan internt mellan alla medarbetarna. Vad blir konsekvensen av att man växer och finns på ett större antal platser? Med tanke på företagets bakgrund som "nyskapande" inom ledning och organisation internt skall det bli intressant att följa utvecklingen vidare.

Vesatel rör sig inom ett affärsområde som kan förväntas expandera kraftigt och få en intressant kommersiell utveckling. Inte minst med tanke på standarden på telekommunikationer inom de östeuropeiska länderna. Joint-ventures mellan högteknologiska företag är i sig själva intressanta företeelser att kartlägga vilket gör detta företag högtintressant. Kanske något för en organisationsforskare att studera?

Slutligen är managementkonsulten *Bohlin & Strömberg* intressant att följa, delvis på grund av att det inte är ett teknikorienterat företag. Inom deras fält är det istället spännande att se det genomslag som användarvänliga uppfinningar som telefaxen har fått. Där man tidigare fått vänta dagar och upp till en vecka på ett dokument kan detta nu skickas inom loppet av minuter.

Faxen är ett lysande exempel på hur en tekniskt komplicerad produkt kan få en närmast explosiv spridning då den "förpackas" på ett användarvänligt sätt. Spridningen underlättas ju också av att faxen utnyttjat befintliga telekommunikationer och därigenom snabbt blivit kostnadseffektiv. "Allt som behövs är ett telefonjack".

Informationsteknologi och affärsutveckling

Rätt utnyttjad är informationsteknologin, och inte minst telekommunikationer av största vikt för affärsutveckling för kompetensföretag. Genom att framställa exempelvis CAD-ritningar med hjälp av dator, och att det ges möjlighet till lagring av data, kan en ingenjörsfirma skapa skalfördelar vid utvecklingen av tekniska lösningar. Om dessa sedan kan kommuniceras via ett nätverk kan man uppnå ett geografiskt oberoende som gynnar företaget. Filialen i Gävle kan tillföra vissa moment för att därefter återsända ritningen. Vissa delar kan kopieras och användas om igen, etc.

Under det gångna året har vi haft tillfälle att deltaga i intressanta konferenser inom IT-området. Det kan vara relevant att återföra några av impulserna från dessa tillfällen. Sammantaget har vi fått intrycket att vi nu står inför en period av "sunt förnuft" vad avser IT-användning. Efter en period där teknologins snabba utveckling stått i fokus kommer förhoppningsvis en period präglad av användarvänlighet och återhållsamhet. Det förefaller som den tidigare utvecklingen har skapat en viss fartblindhet och företagen uttrycker en viss skepsis mot "system som aldrig fungerar som de ska" etc.

PC-användningen inom företagen är i mångt och mycket koncentrerad till ordbehandling. Ekonomiavdelningar använder i stor utsträckning också programvara för kalkylering, budgetsimulering etc. Effektivitet i investeringar inom IT-området kräver ofta en väldigt mångsidig kompetens. Det säger sig självt att det kan vara svårt att ha överblick över utvecklingen av teknologi och samtidigt ha goda insikter i utvecklingen av den verksamhet som teknologin är tänkt att stödja. Vi citerar en datachef vid en av våra affärsbanker:

"Det finns ett begränsat antal chefer som kan benämnas mycket kompetenta inom dataområdet. Skall man sedan öka kravet till att även omfatta affärsmannaskap så är naturligtvis kretsen ännu mindre. Det krävs delvis att en ny generation av mångsidigt kompetenta chefer kommer fram".

Med tanke på den inverkan informationsteknologin har haft är det kanske för mycket att begära att introduktionen av omdanande teknologi ska ske snabbt och problemfritt. Det förefaller som implementeringen av ny teknologi tar längre tid än vad man tidigare trott. Den rätta strategin kan ju vara att avvakta och låta ny teknologi mogna. De företag vi studerat har med något undantag hög kompetens inom området. Trots det har de många gånger en avvaktande attityd till användningen av nymodigheter som elektronisk post, för att ta ett exempel. Exempel från andra typer av tjänsteföretag visar att dokument som skickas med elektronisk post ofta kompletteras av exakt samma text på papper. Det förefaller alltså som vi måste ha tålamod och acceptera att mognad inom företagen vad avser användning av data och telematik tar sin tid.

TANKAR FRÅN EN FÖRSTUDIE

Synpunkter från förstudien

I detta avsnitt presenterar vi olika aktörers åsikter och reflektioner kring kompetensverksamhet, med utgångspunkt i skriftliga och muntliga källor. Vi har valt att presentera dessa reflektioner i form av egna tolkningar då de intervjuer vi genomfört ofta har haft formen av mer eller mindre strukturerade samtal kring flera olika men angränsande frågeställningar. Det är alltså svårt att redovisa "svar" på frågor i koncentrerad form då dessa ofta har sitt ursprung i flera samtal.

De åsikter vi redovisar kommer dels från den intervjuades eller vår egen erfarenhet, men har ibland karaktär av "branschsanningar". Vi försöker i möjligaste mån presentera åsikter av generell art, och vår strävan är att på detta sätt åskådliggöra gällande föreställningar inom kompetensbranschen, och synpunkter från dess omgivning.

Intervjuguidens områden

Vi fick efter hand en ganska god översikt av branschens utveckling och de olika aktörernas syn på framtiden. Väsentliga områden att klarlägga för oss var huruvida det finns ambitioner att bli internationella, hur man planerade för detta steg, vad affärsidén skulle bestå av, huruvida man ansåg att det fanns någon form av "excellence" inom företaget, i vilken mån teknologiska lösningar och hjälpmedel användes eller planerades att användas inom en snar framtid samt vad aktörerna själva såg som nödvändiga förutsättningar för en framgångsrik internationalisering.

Resultatet

Inledningsvis resulterade våra intervjuer i en beskrivning av branschens historiska utveckling. De flesta intervjuade inom branschen ansåg att man under det senaste decenniet haft en gynnsam marknad med kontinuerlig tillväxt fram till idag, men att det troligtvis skulle krävas en väsentligt ökad professionalism i framtiden.

Klienterna blir alltmer kompetenta att avgöra kvaliteten på ett utfört uppdrag samtidigt som kunskapsnivån i allmänhet blir allt högre på klientföretagen. Den skandinaviska marknaden anses också vara intressant för de stora internationella kompetensföretagen, inte minst konsulter och revisionsfirmor, vilket lett till att många av dessa har etablerat sig här.

Det finns undersökningar som stöder åsikterna att marknaden växt kraftigt under de senaste 10 åren, inte bara volymmässigt utan även vad avser antalet kompetensföretag i landet. Statsvetenskapliga Insti-

tutionen vid Stockholms Universitet har genomfört en studie om "organisationskonsulter" som bland annat pekar på att:

- över hälften av företagen på denna marknad i Sverige tillkommit under det senaste decenniet
- att en stor andel företag dör unga
- att företagen till största delen är "småföretag".

Samma uppfattning har Konsultguiden 1989, där man påpekar att "I Sverige växer organisationskonsulternas marknad för tredje året i rad med över 20%".

Varför denna tillväxt?

Litteratur och praktiker pekar på ett antal övergripande faktorer som förklaring till varför ökningstakten i efterfrågan på avancerade kompetenstjänster varit så hög under 80-talet. Värda att nämna är faktorer som:

- koncernstaberna i stora svenska företag har reducerats under detta decennium
- turbulensen inom näringslivet har ökat — M&A-verksamhet, bolagiseringar, interna organisationsförändringar etc ställer krav på exempelvis juridisk, ekonomisk och social expertis
- nya affärsområden bildas — chefsrekrytering, sponsoring, IT-strategi, internkommunikation är alla exempel på ganska nya områden där företagen i många fall initialt saknar kompetens
- stora omvärldsförändringar — östblockets sammanfall, mellan-östernkriser, EG-arbetet m m
- att det blivit mer accepterat att anlita "externa krafter" även till interna angelägenheter, utan att det ses som ett misslyckande för företagsledningen i klientföretaget.

Diversifiering

Det kan diskuteras om ett kompetensföretag skall specialisera sig på en tjänst eller diversifiera och erbjuda ett större urval av tjänster — ett "fullhuskoncept". Ett skäl till att ett företag diversifierar genom förvärv kan vara att man slagit i taket vad gäller tillväxt på kort sikt, främst avseende företagets förmåga att rekrytera och utbilda egen personal.

En annan anledning kan vara att man ser en möjlighet till någon form av synergieffekt mellan de olika verksamheterna. Frågan är huruvida synergi kan uppnås genom att erbjuda angränsande tjänster, exempelvis kommunikation, rekrytering och finansiering.

En anledning till diversifiering kan enligt många vara att tillväxten i volym ger större finansiell styrka, vilket i sig ofta ses som en förutsättning för internationalisering.

Etikproblem kan uppkomma

Etiska problem kan dock uppstå i de gråzoner som kan finnas inom exempelvis ett managementkonsultföretag mellan rekryteringsavdelningen och konsulterna i strategi. Det är i och för sig uppenbart att det vid förändringsarbete finns ett behov av kommunikation — internt och externt — vilket skulle kunna motivera att man genom förvärv eller allians knyter till sig verksamheter som stödjer förändringsarbete. Frågan är dock om detta skall ske genom faktiskt ägande. Vi skall på annan plats diskutera frågans etiska och affärsmässiga aspekter vidare.

Det kan finnas andra, indirekta, orsaker till diversifiering. En kan vara en ökad kundorientering. På en marknad med hårdnande konkurrens blir den etablerade kundbasen allt viktigare, och verksamhet som strävar efter att nyttja denna kundbas på ett mera effektivt sätt skulle då vara motiverad. Vidare har etablerade nätverk inom kunskapsintensiva branscher ett värde i sig, vilket man bör förvalta.

Vad kan man exportera?

En viktig fråga är huruvida internationalisering är en naturlig utveckling av en framgångsrik affärsidé. Vi har därmed bland annat inriktat oss på att fråga om svensk företagsledning har något specifikt att erbjuda den europeiska marknaden. En synpunkt är att vi i Sverige genom stora inslag av internationell företagssamhet har betydande erfarenhet av att verka på främmande marknader med hård konkurrens. Genom hårt bantade koncernstaber och erfarenheter från bland annat omstruktureringsarbete i svenskt näringsliv har en relativt stor kompetensbank inom dessa områden byggts upp inom svenska kompetensföretag.

Frågan blir om denna kompetens skall erbjudas den europeiska marknaden som generell kompetens eller som någon form av "spetskompetens". Även här går åsikterna isär. En europeisk etablering ses dock av många som en naturlig följd av att kunderna är internationella. I en del fall anser man sig ha utvecklat ett framgångsrikt koncept eller produkt — någon form av spetskompetens — inom en viss bransch och ser en marknadspotential för detta.

Vissa anser att kunden skall erbjudas ett brett spektra av tjänster, medan andra menar att kunderna efterfrågar ett mindre, specialiserat, kompetensföretag där ett förtroendefullt arbete kan utvecklas. Sammantaget menar dock de flesta att det krävs en koncentration av resurser inom företaget och en klar strategi som ger en profil mot marknaden. Efter den oro som bl a "EG-92 debatten" skapat kommer en våg av strukturarbete behövas på Europamarknaden, och därefter kommer det sannolikt finnas ett behov av att hjälpa klienterna att göra sina befintliga affärer bättre, dvs något av "back-to-basics" igen.

Marknadsefterfrågan glöms bort

Att konsulten måste uppfatta en efterfrågan från marknaden kan låta självklart, men är inte desto mindre viktigt att påpeka. Vi ser i ett antal fall att enskilda individers ambitioner fått styra i väldigt hög utsträckning, och det verkar som om detta förfaringsätt ofta leder till misslyckanden på såväl den nya som den gamla marknaden.

Stort individberoende

Ett företag som verkar i en kunskapsintensiv bransch utvecklar ofta ett stort individberoende, på gott och ont. Ett sätt att komma loss från sitt individberoende är just att profilera företagsnamnet, dvs att skapa ett "brand name". Möjligheten till detta måste nog vara förbehållen dels de företag som genom sin storlek har större exponeringsyta mot marknaden, dels erkänt kompetenta nischföretag.

Det måste i de flesta fall ligga i kompetensföretagets intresse att profilera företaget framför individen. Det upplevs också som positivt av klienterna om företaget har en skarp profil, eftersom det då är lättare att förstå vilken kompetens och vilka tjänster företaget erbjuder.

Det finns alltså ett icke obetydligt motsatsförhållande i relationen individ — företag. I en bransch med kreativa individer skall man tillgodose dessas behov av frihet och artisteri samtidigt som företaget skall profileras. Frågor kring ägande och vinstdelning blir viktiga då det finns ett ömsesidigt beroende.

Bemanningen av utlandskontoren

Det förefaller som de flesta har klart för sig att man måste använda sig av "tyskar i Tyskland, fransmän i Frankrike" etc. Tidigare har många försökt att låta egen skandinavisk personal "växa av egen kraft". I en del fall har detta fungerat tillfredsställande, men generellt så har dessa personer huvudsakligen fortsatt att jobba med skandinaviska frågor och företag, och målsättningen att etablera en lokal kundbas har aldrig uppnåtts.

En viktig förutsättning för etablering utomlands är enligt många dessutom att man redan har en fungerande verksamhet på hemmaplan. Internationalisering måste bli ett mångfaldigande av affärsidén, inte ett sätt att "smita ifrån" problem på hemmamarknaden.

Allianser med EG-företag etableras

Ett viktigt och omfattande arbete pågår nu med att bygga allianser tillsammans med europeiska kompetensföretag. De flesta av våra intervjupersoner ser detta som en nödvändighet inför en egen internationalisering. Detta alliansbyggande sker i kombination med att en del företag även utvecklar akademiska nätverk. Det är dock viktigt att man vid en allians skapar klara relationer, och själva ägandet verkar här spela en stor roll. Genom ägande kan man skapa möjligheter till

kunskapsutbyte, resultatdelning, kontroll och styrning som annars kan vara svåra att få till stånd.

EN DISKUSSION KRING TJÄNSTEXPORT

Bakgrund

För att förstå vad som krävs för en framgångsrik etablering utomlands är det nödvändigt att ha grundläggande kunskaper om tjänstexport. Vi väljer att ta med några etablerade forskares åsikter om ämnet, och låta deras rön bilda en del av bakgrunden till våra fallstudier. Inledningsvis kan det vara på sin plats att peka på några av de vanligaste definitionerna av tjänster:

- tjänster är aktiviteter/handlingar, inte sällan framställda i en komplex interaktion med köparen av tjänsten
- tjänster är individorienterade och ofta inbyggda i individens sociala och kulturella system.
- tjänster är mjukvara, oftast i form av specifikt kunnande, t ex datatjänster.
- tjänster kan ej distribueras avskilt från framställningen och kan därför svårtillagras, till exempel flygtjänster.
- kunden köper ofta en påtaglig förväntan, där priset för tjänsten kan vara en påverkande faktor för den förväntade kvaliteten.
- tjänsten kan sällan värderas/mätas objektivt, utan värderas ofta subjektivt.

Generellt vågar vi påstå att konsulttjänster ofta har en hög grad av abstraktion. Uppfattningar, normer och förväntningar får därigenom ett stort inflytande på hur en tjänst uppfattas. Samtidig försvåras definitionerna av att skillnaderna mellan tjänster och produkter blir mindre och mindre tydliga.

Differentiering av produkterna ökar i betydelse med behovet av lokal anpassning, vilket ofta ökar tjänsteinslaget kring traditionella produkter. Leif Edvinsson skriver bland annat att:

- tjänster är svåra att standardisera och framställa likartat på en främmande marknad, bland annat beroende på att de ofta är baserade på individer som är kulturellt och socialt förankrade på olika sätt.

Det finns ofta ett behov av lokal anpassning av tjänstens förpackning och innehåll, något vi även kan märka bland traditionella produkter i allt större utsträckning. Lokal närvaro och tillgänglighet till det säljande företagets tjänster blir därför ett behov hos kunden.

Kvalitetsnivån på tjänsterna måste på samma sätt anpassas till respektive kunds förmåga att tillgodogöra sig dessa. Tekniska konsult-er "lider" ibland av att de levererar en högre kvalitet än de avtalat.

Främst gäller detta konsultprojekt till fast pris. Konsulterna lägger ned för många timmar för att de s a s har ett inneboende behov av att leverera högtstående lösningar. Konsekvenserna av detta blir svårighet att uppnå lönsamhet.

Vi konstaterar samtidigt att kvalitet i utförandet av en tjänst blir avhängig köparens kvalitet och kompetens på grund av den nödvändiga delaktigheten på köparsidan. Tjänsten uppstår och konsumeras samtidigt. Det bestående värdet blir därför beroende av köparsidans förmåga att lära och utveckla en beständig kunskap.

Dessa generella egenskaper hos tjänster kan i varierande grad överföras på konsulttjänster. Det faktum att konsulttjänsten har en hög abstraktionsgrad ökar, enligt vår mening, betydelsen av sociala och kulturella faktorer. Individens roll ökar och personkemin/förtroendet som utvecklas mellan köpare/säljare blir avgörande för utgången.

Hemmakontorets betydelse vid en exportsatsning

En internationalisering kräver att resurser disponeras om eller nyskapas för att klara det ökade behovet under en längre period. Är strävan att etablera sig på flera utländska marknader samtidigt kan det krävas en större disponibel personalstyrka än vad som finns inom den existerande hemmamarknaden. Vilka krav ställer detta på den nya organisationen? Det blir nödvändigt att utveckla:

- *professionellt kunnande* för att hantera kundens problem och behov i en internationell miljö.
- *affärsmässigt kunnande* i form av bl a förpackningar av tjänster för internationell lansering.
- *organisatoriskt kunnande* för att hantera mottagarens medverkan respektive den egna personalens aktiviteter i ett internationellt sammanhang.

Den nya organisationen ställer alltså en del nya krav bortsett från de som härrör sig till den befintliga verksamheten. Internationell marknadsföring, social och kulturell kompetens blir nya områden där förstärkningar nödvändigtvis måste tillföras. En viktig konkurrensfaktor kan då bli att utveckla egen spetskompetens, ett område som vi ämnar utveckla. Konsultföretaget investerar i egen kunskapsutveckling eller framtagandet av "unika" lösningar inom sitt område.

Konsulterna kan även initiera egna forskningsprojekt. Ett exempel på dylik egen utveckling är ett europeiskt konsultföretags återkommande "multi-client studies".

Denna process för utveckling av nya nödvändiga kunskaper är självklart tidskrävande, vilket kan medföra att konsulten försöker undvika

problematiken och få tillgång till kunskap på annat sätt. Ett exempel på detta är förvärv av ett utländskt bolag.

Ett mellanting mellan egen etablering och förvärv är att köpa mindre bolag och expandera genom att introducera det egna konceptet. Detta innebär delvis ett förvärv av en etablerad kundbas som kan tjäna som en första referens och plattform. Det är dock svårt att generellt säga om framgången för ett sådant tillvägagångssätt då branschen i mångt och mycket bygger på kundernas förtroende för tjänsterna.

Kundrelationer och joint-ventures

En viktig förutsättning för internationaliseringsstrategin blir att utveckla kundrelationer. Syftet med etablering blir i första hand att skapa ett kontaktnät. Genom detta kan företaget utveckla långsiktiga relationer, öka sin kunskap om marknaderna och förhoppningsvis skapa förtroende.

Då det blir nödvändigt att skapa lokal förankring och anpassning av tjänsterna kan sådana joint-ventures bli aktuella. Samarbete med lokala bolag tillfredställer det egna bolagets behov samtidigt som det lokala bolaget får större möjligheter att expandera. Det sker genom tillförsel av nytt kapital, personella resurser etc.

En väsentlig del av en framgångsrik etablering är ofta knuten till förekomsten av referenser. Ett vanligt sätt att erhålla referenser är att delta i större lokala projekt, till exempel som underleverantör. Man utnyttjar då legitimiteten hos ett bolag som redan är etablerat på marknaden, och kan efterhand utveckla egna relationer, vilka används som referenser vid egna projekt osv.

Framgången för dessa projekt är ofta beroende av den grad av anpassning som sker till varje specifik kund. Det faktum att kunderna söker standardiserade tjänster, för att kunna veta att konsulten varit framgångsrik tidigare, samtidigt som de kräver en situationsanpassning är något av ett motsatsförhållande.

Personalen som bärare av kunskap

Ett kompetensföretag står och faller med sina medarbetare. Företaget kan ha högt utvecklade koncept men till syvende och sist kommuniceras detta koncept av medarbetarna till kunden.

Det blir därför nödvändigt att företagets anställda inte bara är informerade om framtida strategier, utan att de också är bärare av affärsidén. Det är ju de som skall genomföra och marknadsföra etableringen utomlands. En grundläggande förutsättning blir då att förankra strategin inom det egna företaget.

Detta kan tyckas vara ett trivialt problem för exempelvis konsulter som ofta skall vara experter just på att implementera strategier. Ett kunskapsföretag kan dock ha problem med att få alla att sträva i

samma riktning och samtidigt tillfredsställa individernas krav på egen utveckling. Att stationera medarbetare utomlands är ofta ett krävande projekt och kan lätt bli något av en flaskhals för hemmaproduktionen.

Det förefaller som mycket viktigt att det finns en långsiktig personalstrategi hos tjänsteproducenten, både vad avser utveckling och rekrytering. De anställda är nyckelpersoner som bärare av kunskap om kulturella skillnader och tillvägagångssätt. Behovet av referenser och det kundupplevda förtroendet för dessa betonar också de kulturella och sociala dimensionerna.

En framgångsrik etablering

Den framgångsrika etableringen kännetecknas ofta av att exportören har skapat ett eget nätverk med lokal förankring på mer kontinuerlig bas. Ledningsgruppen har ibland förstärkts till ett internationellt center, alternativt har resurser koncentrerats till ett bolag som andra kan rekrytera resurser ifrån. McKinsey's Eurocenter är ett exempel på hur resurser samlats i Bryssel för att skapa kompetens i Europarelaterade frågor. För att uppnå detta stadium krävs en medveten, koncentrerad satsning på en specifik kundgrupp som finns internationellt.

Samtidigt skall ett paket av tjänster som är lätta att identifiera och förklara erbjudas marknaden. För att göra detta framgångsrikt krävs i sin tur en seriös och förtroendeingivande lokal profil.

Richard Normann menar att internationalisering, dvs mångfaldigande av affärsidén, är en svår bemästrad uppgift för företagsledningen. Skälen kan variera, men tre grundläggande förutsättningar måste existera för att en framgångsrik etablering utomlands ska komma till stånd:

- Företaget är överlägset — är baserat på "excellens" — på ett eller annat sätt, vilket kan manifesteras i ett servicemanagementsystem som visat sig framgångsrikt på hemmamarknaden. Det är nödvändigt att bygga vidare på denna formel, men det är också nödvändigt att visa känslighet för behovet att förändra den så att den anpassas till lokala förhållanden.
- Det finns bland företagets nyckelpersoner starka personliga ambitioner att internationalisera. Utan ett sådant stöd kan en framgångsrik internationalisering aldrig komma till stånd — åtminstone inte utan en stor portion tur!
- Det finns beredskap att avsätta de resurser och den — avsevärda — tid som krävs för att nå ett genombrott.

Vi konstaterar således att en affärsidé som fungerar dåligt hemma sannolikt har svaga förutsättningar att lyckas utomlands. Det finns svenska konsultföretag som har nyckelpersoner med starka ambitioner att internationalisera. Fortfarande är det nödvändigt att affärsidén och strategin lämpar sig för internationalisering.

Starka personliga skäl, intresset för att bo i ett specifikt land etc är inte skäl för att anta att etableringen har en framtid.

Finansiella resurser är en annan nödvändig förutsättning. Det är dock inte detsamma som att de finansiella resurserna utgör affärsidén. I ett av fallen anses låga fasta kostnader vara en grundförutsättning för att orka med en etablering. Det kan vara nödvändigt i ett partnerägt bolag för att inte åderlåta rörelsen hemma och därmed skapa motstånd mot en utlandsetablering.

Samtidigt måste varje etablering bedömas för sig. Ibland kanske en större satsning är motiverad för att på kort tid åstadkomma resultat.

Nytt forskningsområde

Området "internationalisering av tjänsteföretag" är relativt nytt inom företagsekonomisk forskning. Huvuddelen av tidigare tjänsteforskning har varit inriktad på produktion och marknadsföring av färdigutvecklade och ofta rutinmässiga tjänster.

Centrum för Tjänsteforskning (CTF) i Karlstad har i en rapport, "Internationalisering i kunskapsintensiva tjänsteföretag" (88:2), redovisat en delstudie i ett forskningsprojekt där man strävar efter att belysa internationaliseringsprocessen. Studien har sin betoning lagd på utvecklings- och internationaliseringsstrategier på företagsnivå och är skriven i form av fallstudier.

Vi har tidigare beskrivit de skillnader som finns mellan varuproducerande företags produkter och de tjänsteproducerande företagens "produkter". I nästa avsnitt skall vi därför främst belysa internationaliseringens aspekter.

Varför internationalisering?

Vi kan exemplifiera med några av de motiv som kan ha påverkat företaget Enators utveckling. Företaget var intresserat av att "komma ifråga" hos intressanta svenska företag som sedan kunde fungera som referenser. Samtidigt var det allt svårare att rekrytera kunniga medarbetare då efterfrågan på datakonsulter var långt större än tillgången. Internationella etableringar kunde då tjäna som en attraktion, dvs ge konkurrensfördelar både kunskapsmässigt och förmånmässigt gentemot andra bolag.

Att gå ut på nya marknader ger en marknadsbreddning. Företaget ges möjlighet att plocka upp internationellt kunnande som ger utvecklingsimpulser. De ovan angivna motiven kan tjäna som generell beskrivning av motiv. Vi hänvisar i vår beskrivning av kompetensbranschen även till andra mer subjektiva motiv.

De erfarenheter som redovisas i fallet Enator kan vara relevanta att peka på. Att som nyetablerat företag på en utländsk marknad få sina första uppdrag kan vara en fråga om långsiktigt arbete — i detta fall ett år — där förekomsten av referenser spelar en avgörande roll. Det blir därför viktigt att företagets kunder på den svenska hemmamarknaden är av god kvalitet.

Man måste följaktligen odla sina första referenser hemma, gärna i form av uppdrag hos internationellt välrenommerade företag. Dessa referenser kan sedan ge legitimitet åt den nyetablerade verksamheten.

En etablering utomlands kostar stora pengar, både vad avser investeringar och alternativkostnad då företagets duktigaste medarbetare slutar debitera tid på hemmamarknaden. Till detta skall läggas de kostnader som uppstår för att utbilda och förbereda personalen på en utlandssatsning. Sammantaget krävs alltså uthållighet och långsiktiga finansiella resurser.

Initiering av konsultuppdrag är starkt beroende av kontakten mellan individer i ett nätverk. Endast en liten del av initieringen sker, även om en förändring kan skönjas, i form av upphandlingsförfarande. Att bygga det sociala nätverket och att ha "rätt" folk i ledningen kan därför vara en avgörande faktor för framgång.

Image och förväntningar påverkar hur klienten uppfattar ett företag. Hur klar profil har företaget? Vidare torde detta ha stor betydelse efter ett genomfört uppdrag då man skall summera och utvärdera detsamma.

"Stadier i internationaliseringsprocessen"

CTFs studie innehåller en klassificering av internationaliseringsprocessen i fyra stadier. Det är inte nödvändigt för ett företag att passera alla fyra men de kan, enligt forskarnas mening, användas för förståelse av de olika processerna och förklara skillnader mellan företag. De är:

- *"Prospekteringstadiet"*, där företaget söker kunskap om marknaden och möjliga etableringsformer. Etablering av relationer påbörjas.
- *"Introduktionsstadiet"*, en mer systematisk organisering av företagets verksamhet, ofta efter geografisk indelning utan låsning till särskild form. Denna fas präglas av projektexport och bibehållen öppenhet inför framtiden.
- *"Konsolideringsstadiet"*, där företaget försöker stärka sin kommersiella ställning på marknaden. Varje delmarknad tillåts större grad av självständighet.
- *"Vidareutvecklingsstadiet"*, där företaget följer marknadens förändrade behov. Företaget söker stärka sina nätverk genom exempelvis allianser och joint ventures.

Det är viktigt att betona att CTFs studie inriktats mot att belysa individuella företags internationaliseringsprocesser i ett affärsmässigt perspektiv. Utvecklingsmodellen, oavsett att den liksom alla modeller förenklar verkligheten, kan användas som ram för att studera "de handlings- och konkurrensvariabler som företagen själva kan påverka". Slutligen vill vi citera rapporten vad avser konsulttjänster:

"Under de senaste stadierna av internationaliseringsprocessen blir den lokala anpassningen på varje marknad av avgörande betydelse, vilket i allmänhet kräver en mera decentraliserad internationell organisation för marknadsföring och marknadsanpassning. Detta gäller naturligtvis än mer när erbjudandet är mera flexibelt och situationsbestämt, t ex när det gäller ickestandardiserade erbjudanden, typ konsulttjänster". samt mer allmänt: "Det är i det närmaste omöjligt att ha en långsiktig strategi för ett mindre konsultföretag. Man är alldeles för individberoende. Dock måste man ha en solklar affärsidé för att ha framgång. När man uppnått en viss storlek och eventuellt har bärkraft i ett "brandname" har man bättre förutsättningar att planera sin utveckling".

PRAKTIKFALLEN

Bakgrund

För att tydliggöra våra tankegångar och resonemang skall vi här redogöra för fyra "åskådningsexempel", i form av fyra företag inom olika delar av kompetensbranschen. Vi har under de senaste två åren studerat, intervjuat, läst om och i vissa fall arbetat med, ett stort antal kompetensföretag och deras klienter, främst olika former av konsultföretag och konsultanvändare.

En del av dessa studier har vi tidigare redovisat i annan form, skriftligt i form av rapporter och muntligt i form av föredrag. En del av våra intervjuobjekt har ställt som villkor för att ställa upp att de fått bevara sin anonymitet. Detta respekterar vi givetvis fullt ut.

Samtidigt är det roligt att kunna peka på konkreta företag och personer för att illustrera vissa slutsatser och åsikter.

Fallen

Vi har valt att här redovisa fyra företag med sinsemellan stora olikheter men också uppenbara likheter. De fyra företagen är:

- *NLK-Celpap AB* — ett skogskonsultföretag inriktat mot massa- och pappersindustrin. Företaget är ett resultat av en sammanlagning under 1989 mellan svenska Celpap i Norrköping och amerikanska NLK i Vancouver. NLK-Celpap är idag ett av världens ledande konsultföretag inom sitt område, med internationell täckning och drygt 1000 anställda. Vi skall berätta om fusionsproblem och -möjligheter, om informationsteknologi och ekonomistyrning inom kompetensföretag.
- *Bohlin & Strömberg Management AB* — konsulter i företagsledning och rekrytering, med affärsutveckling, strategi- och organisationsutveckling som affärsidé. B&S arbetar mot klienter inom tillverkande industri, den privata tjänstesektorn och offentliga sektorn. Företaget anställer ett 40-tal konsulter och har nyligen genomfört en etablering i Spanien. Vi skall redovisa kriterier för lyckade utlandsetableringar och behovet av spetskompetens.
- *Enator AB* — det svenska datakonsultföretaget med den enorma tillväxten under 80-talet. Enator ville med projektledarkompetens och ett företagsledningsperspektiv på kundernas behov bidra med helhetslösningar inom data- och informationsteknologiområdet. Med en synnerligen stark företagskultur, ett utpräglat "småskalighetstänkande" och kraftfull mediaexponering har företaget varit

en klart lysande stjärna i Sverige, och föremål för ett stort antal studier. Vi skall berätta om svårigheterna med att exportera Enators kompetens, kultur och "sätt att tänka".

- *Vesatel, VeSat Telecommunications, AB* — svenska Televerkets dotterbolag inom satellitkommunikation som efter 80-talets kraftfulla utveckling inom satellitteknologi skall sälja medarbetarnas kompetens och förmåga att finna den för kunden bästa lösningen och paketera densamma utan att för den skull "äga" teknologin. Vi skall berätta om teknisk spetskompetens, internationaliseringsbehov, fusionsplaner och framgångskriterier.

Meningen med fallen

Företagen befinner sig i olika mognadsstadier vad avser användandet av informationsteknologi, dels i sin affärsverksamhet men även för att stödja sina gränsöverskridande strategier.

Inget av fallen är främst avsett att illustrera "riktigt" eller "felaktigt" användande av internationaliseringsstrategier eller teknologi. Delvis på grund av att jämförelser är omöjliga att göra mellan dessa fyra företag, men kanske främst därför att vi inte anser oss kompetenta att efter dessa relativt ytliga studier dra några mer djupgående slutsatser.

Se således dessa fallbeskrivningar som idégivare och belysnings-exempel på hur andra företag löst eller behandlat situationer som blir allt vanligare för många aktörer inom kompetensbranschens olika grenar.

NLK-CELPAP — SKOGSKONSULTERNA

NLK-CELPAP		
AFFÄRSOMR.:	Engineering, Strategic Planning & Market Research	
ÄGANDE:	Börsnoterat, (Celpap-sfären ca 36%, NLK-sfären ca 35%)	
LÄNDER:	Sverige, Norge, Frankrike, UK, Australien, Nord- & Syd-am., Japan	
OMSÄTTN.:	1989 450 MSEK	progn. 1990 500 MSEK
RESULTAT:	72 MSEK	70 MSEK
ANSTÄLLDA:	985	1200

Bakgrund

Norrköping våren 1974. Skogsindustrin befinner sig i en högkonjunktur liknande den vi just sett åren 1987—1989. Bristvaran inom branschen är tillgången på tekniker, och några ingenjörer börjar fundera på varför de skall arbeta som anställda då priset för extra ingenjörstimmar på den öppna marknaden ligger skyhögt över deras löner. Roger T Larsson, som tidigare verkat på leverantörssidan inom skogsindustrin, och två av hans kollegor från produktionsledet tar steget fullt ut och öppnar egen konsultfirma, Celpap.

Målsättningen var initialt, liksom för de flesta nyblivna egna företagare, att hålla näsan över vattenytan och konsolidera företaget. Man var överens om att förbli ett litet företag, specialiserade på process-kunnande till svensk eller möjligen nordisk skogsindustri. Spetskompetensen låg framför allt på papperssidan.

Full beläggning under två år

Konjunkturerna fortsatte att vara extremt goda. Snart kom man i kontakt med svensk biståndsverksamhet i form av Bai-Bang projektet, och engagerades tungt i detta. Det tog inte lång tid innan kompanjonerna fick frångå sina ursprungliga planer och rekrytera ytterligare personal för att klara Celpaps åtaganden i Bai-Bang. Detta engagemang gav Celpap sysselsättning under omkring tre år.

Samtidigt föddes tankar på ett mer komplett konsultföretag — ett företag som skulle kunna assistera krävande kunder i alla faserna av

projekt inom skogsindustrins verksamhet. Möjliga områden att verka inom saknades inte — marknadsanalyser, förprojektering och kalkylering, nybyggnation, ombyggnation, modernisering och strategisk företagsledning för att bara nämna några. Frågan var dock om det var möjligt att i kundens ögon behålla legitimiteten om man plötsligt presenterade sig som expert inom alla områden?

Skogsindustrin är dessutom av hävd en synnerligen cyklisk bransch, där goda år osvikligt följs av mindre goda. Slutsatsen blev att man på sikt skulle orientera sig mot en större bredd i verksamheten, men tills vidare nöja sig med organisk tillväxt och att sakta men säkert utveckla sin kunskaps- och kundbas. Från den rena processkunskapen byggde man på med en anläggningsavdelning 1976, en el- och instrumentavdelning 1977 och kom allt mer in på området "engineering".

Internationalisering logisk

En ytterligare följd av ovanstående resonemang blev att investerings-takten på något eller några års sikt års sikt otvivelaktigt skulle minska inom svensk skogsindustri. Cyklerna ligger dock inte helt parallella mellan svenska och internationella skogsbolag. Det handlar dessutom om en bransch med ett relativt litet antal aktörer på producentsidan, och enkelt uttryckt var det vid varje tidpunkt alltid någon som behövde expandera eller förnya sin kapacitet.

Celpap började således slåss om uppdrag utomlands, och fick snabbt ett antal mindre projekt. Det visade sig dock svårare än man trott att konkurrera om de riktigt stora uppdragen på den internationella arenan. Dels upplevde kunderna Celpap som ett för litet företag rent resursmässigt, dels var man för utpräglat svenska för att komma i fråga på ex vis den nordamerikanska marknaden.

Att från en svensk bas slåss om uppdrag utomlands, och till största delen följa sina svenska kunder ut i världen kanske inte heller skall ses som någon internationalisering i egentlig mening. Internationellt etablerad är man först när man har en egen lokal kundbas och finns på plats rent fysiskt.

Konkurrenterna, vilka vi skall återkomma till, var i de flesta fall både betydligt större och bättre etablerade internationellt. Liksom inom de flesta konsultbranscher fungerar insäljningen av nya uppdrag till stor del så att man måste skaffa ett antal stora uppdrag för att få referensprojekt, och får inga stora uppdrag om man inte kan visa upp referensprojekt! Ett intressant "konsultbranschens Moment 22" således.

Tillväxten

Den samlade styrkan uppgick till omkring 40 man när Celpap 1977 flyttade in i det nuvarande Norrköpingskontoret, och man nöjde sig med att finnas etablerade i Norrköping fram till 1979/1980. Ditintills växte

Celpap nästan uteslutande organiskt, men har därefter friskt förvärvat kapacitet, marknadsandelar och kunnande.

Det första större förvärvet skedde under 1979 då man köpte en ingenjörbyrå med 20 personer i Karlstad och 5 personer i Stockholm. Genom detta förvärv fick Celpap förstärkning inom strategi- och utredningsområdena. Stockholmskontoret slogs ihop med den övriga verksamheten, men 1984 köptes en elkonsultfirma med 15 anställda i Stockholm. Det geografiska läget var viktigt inte minst som rekryteringsbas för den övriga verksamheten. Samma år förvärvades även ett företag i Karlstad med 50 anställda, och verksamheten växte nu snabbt.

Yngve Ståde, VD för NLK-Celpap Engineering AB, sammanfattar förvärven med orden:

"Celpap måste vara nära kunderna, vi behöver en god geografisk täckning. Dessutom behövde vi bredda sortimentet under början av 80-talet för att bli mer kompletta".

Att fusionera konkurrenter

I slutet av 1984 slogs Karlstadsbolagen samman, vilket fick en del intressanta konsekvenser. Företagen hade tidigare delvis varit konkurrenter på sin lokala marknad, och den nya, "påtvungade", samarbets-situationen ledde till avhopp från båda sidor. Roger T Larsson, VD och koncernchef, säger:

"Kulturkrockar är oundvikliga när man köper konkurrenter, 10—15% av personalen boppar alltid, och det är lika bra att det sker snabbt så att resten får arbetsro".

För att mildra effekterna arbetade man med månatliga informationsblad, schemalagda informationsmöten och gemensamma fritidsaktiviteter mellan bolagen. Per Klinga, vVD NLK-Celpap Engineering AB, säger:

"Det går inte att undvika en del avhopp i sådana lägen. Ofta blir det också chefsbyte efter någon tid. Vi bestämde oss för att gå fram med filtofflor, och det blev ganska lyckat. Förvärv är ett effektivt sätt att köpa marknadsandelar eftersom det är svårt att konkurrera sig in på en hård marknad. Avhoppsrisk, lönsamhet och framtida marknadsläge måste alltid bedömas i förväg".

Geografiskt betingade förvärv

År 1987 förvärvades så KLT med kontor i Karlstad (45 personer), Luleå (10) samt Gävle (25). Per Klinga förklarar detta med att:

"Vi ville finnas där skogsindustrin fanns. Vi måste bli inarbetade hos kundens handläggare på dessa orter, det går inte att bara plötsligt knacka på dörren en dag och berätta hur duktig man är".

Mot slutet på 80-talet köptes också ett par mindre företag i Sverige samt Ankerkonsult med 20 anställda i Norge. Förvärven underlättas enligt Klinga på sätt och vis om det förvärvade företaget gått dåligt en tid, eller har en besvärlig ägarsits. Det måste finnas något mervärde för de anställda i det förvärvade bolaget i att byta arbetsgivare, annars är det lätt att se sig om efter nytt jobb.

Vid slutet av 1989 var man omkring 350 personer anställda vid Celpap i Sverige, och man fanns på fem orter; Norrköping, Stockholm, Karlstad, Gävle och Luleå.

NLK

Roger T Larsson kände Wayne Nystrom sedan slutet av 70-talet. De båda herrarna hade dels en liknande bakgrund som personer, dels en liknande erfarenhet som företagare. Nystrom startade i mitten av 70-talet tillsammans med Wayne Lee och Tom Kobayashi skogskonsulten NLK i Vancouver. NLK fanns vid slutet av 80-talet representerat över Canada och USA, i Japan samt i Brasilien, vilket gjorde att de geografiskt kompletterade Celpap mycket väl.

Om Celpap främst hade kompetens från processuppdrag där man stödjer och kompletterar uppdragsgivarens egen organisation, vad vi i annat sammanhang har kallat "projektledarkunskap" (Rilegård & Thorén 1990), hade NLK större erfarenhet av stora totalåtaganden i samband med nyinvesteringar.

Wayne Nystrom, vVD NLK-Celpap, säger i årsredovisningen 1989 att:

"Processkunnandet är och förblir en av hörnstenarna i vår verksamhet. Vi är i grunden duktiga ingenjörer som har breddat och fördjupat oss efter kundernas behov. Och nu kan vi erbjuda det bästa av både svenskt och nordamerikanskt kunnande, alltså det bästa som finns i världen."

NLKs verksamhet drevs i något annorlunda form än Celpaps. De tre grundarna drev NLK i kommanditibolagsform, med lika stora delar kapital och inflytande.

Diskussioner om samgående

Den 1 januari 1988 bildade NLK och Celpap ett gemensamt bolag för marknadsanalyser, multi-client studies och strategisk planering. Erfarenheterna från det samarbetet bekräftade grundarnas tankar om ett närmare samarbete, och konkreta diskussioner inleddes. Dessa tog största delen av 1989 i anspråk.

Vad man snabbt konstaterade var att dessa diskussioner skulle bli mer invecklade än då man köpte konsultföretag i Karlstad eller Gävle! Här var det frågan om dels att en svensk, eller nordisk, företagsgrupp skulle gå samman med en nordamerikansk/internationell. Dels fanns

det fyra sinsemellan mer eller mindre olika grundare med i bilden. Dessa fyra hade dessutom skiftande nationella och kulturella bakgrunder. Likheten mellan Larsson och Nystrom har tidigare nämnts, men därutöver är Lee av kinesiskt ursprung och Kobayashi japan.

Det tedde sig därför inte som helt självklart att man alltid skulle komma att tala samma språk, bildligt talat.

Svårigheter övervinns

Personkemin mellan grundarna blev oerhört viktig. Därutöver bestämde man sig för att fokusera på fördelarna med ett samgående. Bland de viktigare ser vi:

- Två starka hemmamarknader
- Dokumenterad kompletterande kompetens och referenslistor
- Referensbiblioteket — att slippa "uppfinna hjulet" varje gång
- Möjligheterna till utbyte — att lära av varandras erfarenheter

Man valde att inte ta någon extern hjälp vid förhandlingsarbete och samordning. Roger T Larsson säger:

"Vi är konservativa därför att vi arbetar i en konservativ bransch. Externa konsulter flyter mest på ytan enligt vår erfarenhet, och det fungerade inte."

Skogsindustrin är på många sätt unik. Till skillnad från många ekonomiska konsulter arbetar skogskonsulterna i en bransch där grunden är teknisk och gemensam. Larsson säger vidare:

"Ekonomiska konsulter har svårt att bli stora internationellt. De kan överleva men knappast mer. Förvärv är svårare i den branschen där det lokala företaget i så stor utsträckning lever på sin lokala kundbas. Skogsindustrin är global men med ett begränsat antal aktörer, och ett stort utbyte mellan företag i olika världsdelar finns trots kulturskillnaderna."

Efter mycket grundliga diskussioner togs slutligen beslutet att gå samman i slutet av 1989. Ägarbilden ser efter samgående och under 1990 även börsintroduktion i Stockholm ut så att "Celpap-sfären" (Larsson och sex medarbetare) äger ca 14% av kapital och 36% av rösterna, medan "NLK-sfären" (Nystrom, Lee, Kobayashi) har 12% av kapital och 35% av rösterna.

Resterande kapital och röster innehas av institutioner och enskilda aktieägare. Störste enskilda aktieägare totalt är Roger T Larsson med omkring 9% av kapitalet och 27 % av rösterna.

Spetskompetensen

Vi har tidigare berört behovet av att kunna uppvisa någon form av unik kompetens — en "excellence" av något slag — mot marknaden. Det argumenteras på sina håll att konsulter möjligen inte behöver någon konkret spetskompetens, utan det skulle räcka med att marknadsföra en tydlig profil mot marknaden.

Grunden för dessa argument är lätt att ta till sig. I en bransch som konsulternas, speciellt de ekonomiska konsulterna, handlar det till stor del om att leverera en abstrakt produkt eller tjänst. Denna tjänst uppstår i stort sett samtidigt som den konsumeras, och samförståndet mellan konsult och klient blir delvis avgörande för kvaliteten på det levererade. Därmed skulle det enligt vissa vara en lätt match att genom påverkan — reklam, högt pris, kvalificerad presentation etc — inbilla kunden att man besitter en viss unik kompetens.

Det är givetvis lättare för en teknisk konsult av NLK-Celpaps typ att faktiskt påvisa sin kompetens. Teknikerns yrke är på många sätt mer konkret än ekonomens, och resultatet visar sig snabbare. "Antingen räcker en 15 mm ventil eller också räcker den inte." Dock består även NLK-Celpaps verksamhet till stor del av leverans av abstrakta tjänster. Hela företagsledningen är dock överens om att en tydlig profil mot marknaden och ett vinnande leende inte räcker för att befästa sin position. Roger T Larsson säger:

"Specialistkompetens behövs för att lyckas, inte minst då man skall öppna dörren till en ny kund. En klar profil räcker inte, utan kunskap och personligt förtroende skapar kvaliteten i uppdragen."

Spetskompetensen kan i NLK-Celpaps fall delas in i faktorerna personal, informationsteknologi (IT) och ekonomistyrning. Kort sagt kan vi påstå att man ligger mycket väl framme vad avser de två förstnämnda, medan man just tagit sig an ekonomistyrningen.

Personalen

NLK-Celpap är ett utpräglat teknikerföretag. Den tekniska kompetensen avgör om man skall få och klara av stora och komplicerade uppdrag. Ett antal av nyckelpersonerna och experterna bland NLK-Celpaps personal tillhör de absolut främsta i världen inom sitt område. Svensk processkompetens ses som unik i världen, och denna kompetens ligger hos ett ganska litet antal människor.

Den övervägande delen av personalen består av kategorin gymnasieingenjörer som utför anläggningsprojektering i nära samarbete med processingenjörer och experter. Samspelet mellan olika personalgrupper är därför viktigt.

För att kunna rekrytera, behålla och utveckla kompetent personal behövs bland annat intressanta arbetsuppgifter och goda ekonomiska villkor. Samgåendet med NLK, den ökande internationaliseringen och en omfattande kurs- och föreläsningsaktivitet skall garantera det första,

medan åtgärder som personalkonvertibler och goda lönevillkor uppfyller det andra kravet.

Utbildningsbehov finns alltid. Man anser att man ligger väl framme inom datorutbildningen och på den tekniska sidan i övrigt, men fortlöpande utbildning är viktig. Vad som också behövs är en bättre managementutbildning för cheferna, projektledarutbildning för samtliga medarbetare och ett ökat affärskunnande hos personalen.

Dessutom måste man lära sig att utnyttja andras erfarenheter, och dra nytta av den samlade kunskap som finns i den nya koncernen. En anonym källa säger:

"Teknikerna struntar ofta fullständigt i vad det kostar — de vill bara göra bästa möjliga jobb. Bättre än de får betalt för. De vill göra allt själva från grunden, även om någon annan gjort samma sak sex månader tidigare."

Styrelsen i bolaget är i detta fall en synnerligen viktig resurs. Dels kan styrelsen fungera som samlande kraft i detta geografiskt splittrade bolag, och dels ger rätt styrelse legitimitet åt bolagets hela verksamhet. Kunden får exempelvis lätt ett omedelbart förtroende för kvaliteten och kunskapsmassan i ett bolag inom skogsindustrin med Björn Wahlström som styrelseordförande.

Ekonomistyrningen

Liksom hos de flesta teknikerdominerade entreprenörföretag har ekonomifunktionen varit eftersatt. Detta kan vara en ganska naturlig följd av att företagsledningen främst ägnar sitt intresse åt vad vi kan kalla "kärnverksamheten" i företaget. Man har dock insett farorna med detta och i år tillsatt en fd auktoriserad revisor som ekonomidirektör för koncernen, Peter Lindgren. Han säger:

"Konsultföretag fungerar i grund och botten efter den enkla principen 'fakturerat timmar'. Ekonomistyrningen har dock tidvis varit ganska dålig inom NLK-Celpap, både avseende löpande redovisning och orderläge."

Lindgren har därför initierat en förändring i tre steg. Åtgärd 1 är att få ordning på projektredovisningen. Tidsrapporterna utgör underlag för nästan all ekonomisk styrning och måste in i systemet snabbt. Lindgren säger:

"Man måste kunna stämma av veckovis, minst, för att klara fastprisjobben enligt budget. Budgetarna måste dessutom sannolikt vara personliga. Eftersom 400 projekt rullar samtidigt krävs minidatorlösning för detta."

Om man tittar på hur Celpap i Sverige är organiserat inser man lätt att Lindgren har en hektisk tid framför sig:



Figur: Schematisk bild av NLK-Celpaps svenska organisation

Projekten kan således ligga antingen vertikalt eller horisontellt inom denna matris, men även diagonalt i någon riktning, vilket ställer till problem.

Åtgärd 2 är att snabba upp rutinerna, vilket främst är en fråga om att öka insikten och motivationen hos personalen ute på enheterna. Lindgren säger:

"Jag tror inte detta blir något problem, acceptans finns från organisationen att strama upp den ekonomiska verksamheten. Det handlar mest om att informera och förankra innan beslut fattas."

Åtgärd 3, slutligen, handlar om att decentralisera ansvaret för registreringsarbete och övriga ekonomiska rutiner. Dessa skall i möjligaste mån bort från Norrköping och ut på de lokala enheterna. Datorkraften för att klara detta finns på plats idag, nu skall man bara bygga systemlösningar som håller och accepteras av alla. Varje enhet skall budgetera per anställd och kommer få del av gemensamma kostnader från nästa år. Man kommer arbeta med hård internprissättning mellan de profitcenters — mer eller mindre på världsdelsbasis — som finns.

En intressant skillnad är debiteringsgraderna. Även om både Sverige och Nordamerika ligger på ganska traditionella 75-80% utdebiterad tid, så är Nordamerikas 80% betydligt fler timmar än Sveriges 80%. Man talar om ca 20% större debiteringsbar tid inom det nordamerikanska bolaget, vilket givetvis ger stora intäktsskillnader. Regionernas olika kostnadslägen i övrigt gör också sitt för att ändra bilden.

Informationsteknologin

Kundernas krav tvingade tidigt NLK-Celpap att börja studera olika tekniska hjälpmedel. I slutet av 70-talet kom CAD-tekniken (Computer Aided Design), men många problem uppstod inledningsvis. Systemen var dyra och komplicerade. Ledningen vidtog en studieresa till USA, och valde att inta en avvaktande attityd till den nya tekniken.

Något av en nystart kom 1982, då PC-tekniken hade kommit tillräckligt långt för att förenkla och förbilliga CAD-användandet. NLK-Celpap skaffade PC och AutoCAD, inledningsvis till elprojektering och därefter instrumentprojektering.

CAD-tekniken har vidareutvecklats, dels av leverantörernas tekniska nytänkande, men i ganska stor omfattning även av kunder-

nas krav. Hos NLK-Celpap använder man idag CAD i full skala för layout-, process-, samt el- och instrumentdokumentation i så gott som alla nya projekt. Man levererar dokumentationen i digitaliserad form direkt till kunden, och kan lagra eller vidarebearbeta den i egna CAD-system.

"Den direkta investeringen i en CAD-arbetsstation är ca 100.000 kronor. Till det kommer utbildningen, men det behovet var större för några år sedan"

säger Per Klinga, vVD NLK-Celpap Engineering AB.

"Kunskapsnivån hos personalen är hög idag, och PC-lösningar har blivit standard inom skogsindustrin. Tekniken finns mer eller mindre färdig."

IT-strukturen

NLK-Celpap byggde PC-nät 1988, främst för att hålla kontroll över de ritningar som "flöt omkring" inom företaget. Den standard man valde var IEEE 802.3 (Ethernet), och nätverksoperativsystem PCSA för kommunikationen med persondatorer. Man arbetar med MicroVAX-apparater i centrum, och använder både PC och terminaler mot dessa. Samtidigt fick man en mängd nya ordbehandlings- och kalkyleringsapplikationer.

Det viktiga i datastrukturen är att utrustningarna kan kommunicera med varandra. Några fristående Macintosh-utrustningar från Apple finns också idag.

Man betonar att som princip skall gjorda investeringar utnyttjas fullt ut innan ny teknologi tas i bruk, men man har åtminstone övervägt UNIX-lösningar inför framtiden. Man säger:

"Det är inte nödvändigt att använda datorbjälpmiddel i arbetet bara för att det går att lösa uppgiften med dator. Det måste vara lönsamt också."

NLK-Celpap arbetar med CAD-program i form av AutoCAD, databaser baserade på Oracle, ordbehandling, kalkyl, simuleringsprogram och administrativa program. Man arbetar idag inte med EM (Electronic Mail) men alla anser att det behövs och att det kommer snart. På grund av tidsskillnaden mot Nordamerika är det svårt att arbeta med telefon, och det behövs ett komplement till telefax. Telefax används annars flitigt inom koncernen. I Nordamerika har man inte kommit lika långt inom IT-området, utan man arbetar där främst med individuella PC-lösningar. Om man skall förverkliga visionen om delade erfarenheter och en gemensam databank att ösa ur krävs att stora resurser läggs på samordningen mellan kontinenterna.

Detta ses säkerligen också som en prioriterad uppgift. Idag kan man byta disketter med layoutritningar och principskisser, men på mer

detaljerad nivå, samt vad gäller att "återanvända" gamla lösningar fungerar det inte.

IT-ansvaret

En centralt placerad (Norrköping) dataansvarig finns, Rolf Zetterberg. Han säger:

"Det är en uppenbar risk att kreativiteten i organisationen stryps om Norrköping centralstyr för mycket. Vi skall därför arbeta med lokalt dataansvariga på varje ort, även om viss suboptimering inte kan undvikas."

Lokalkontoren begär redan idag utbildning från Norrköping, som samordnar och arrangerar. IT-användningen är något ojämnt fördelad enligt Per Klinga, som säger:

"Datoranvändningen är mycket varierande mellan olika medarbetare — allt från ingen utrustning alls till bärbara PC."

Värt att notera är det faktum att ingen i företagsledningen har PC på rummet!

"Ett företag"

Som egentligen det enda allvarliga hotet mot NLK-Celpap nämner man det geografiska avståndet inom koncernen. I årsredovisningen står det också mycket riktigt:

"För att NLK-Celpap ska fungera som ett världsomspännande företag ställs mycket hårda krav på samordning och kommunikation inom koncernen. De positiva synergieffekterna av samgåendet mellan NLK och Celpap kan lätt gå förlorade om inte företaget har ett välkoordinerat, uniformt uppträdande på alla marknader."

Hur har man då gått tillväga? Ja, som Roger T Larsson säger:

"Man kan inte likrikta allt — vi arbetar i en kreativ bransch med starka individualister, och det skall vi vara rädda om."

Det gäller således att samordna "lagom" — samtidigt som man måste dra nytta av de möjligheter till gemensamt erfarenhetsutbyte, lärande och uppdragsförmedling som uppkommit, är det viktigt att känna av hur mycket organisationen tål. Var går den gräns där ett antal framstående och kreativa individer anser att företaget tagit över på bekostnad av individen, i stället för att stödja individen?

Var går gränsen mellan den enhetliga profil och image mot kunderna som är nödvändig, och det stadium då de respektive enheterna

förlorar sin identitet och stolthet? Dessa och liknande frågor är svåra att klart och tydligt besvara, men måste sannolikt penetreras av företagsledning och personal inom berörda enheter.

Dagsläget

Vi ser idag hur konjunkturen för skogsindustrin snabbt försämras i Sverige. Det blir då än viktigare att få referensprojekt utomlands, hitta nya marknader och/eller nischer, och sprida uppdragen på de olika geografiska marknaderna.

För att ett sådant utbyte skall kunna äga rum krävs bland annat att ledningen har instrument att styra verksamheten med, och känner var spetskompetensen finns. Den internationalisering av svenska Celpap som åstadkoms i och med samgåendet med NLK kan visa sig bli ett mycket lyckat steg, men det finns hinder att övervinna på vägen till framgång.

BOHLIN & STRÖMBERG MANAGEMENT AB — KONSULTER I FÖRETAGSLEDNING

BOHLIN & STRÖMBERG		
AFFÄRSOMR.:	Konsulter inom Ledning, Organisation och Chefsförsörjning	
ÄGANDE:	Personalägt, ca 30 delägare	
LÄNDER:	Sverige, Spanien	
OMSÄTTN.:	1989 31 MSEK	progn. 1990 33 MSEK
RESULTAT:	3.3 MSEK	2.8 MSEK
ANSTÄLLDA:	35	35 (29 konsulter)

Företagets struktur

Sedan 1960 har Bohlin & Strömberg (B&S) varit verksamma med främst företagsekonomisk rådgivning på programmet och företaget kan, med sina dryga trettio år i branschen, sägas vara ett mycket erfaret konsultföretag. Företaget är organiserat i koncernform, med moderbolag och rörelsedrivande bolag som döttrar. Samtliga aktier ägs av företagsledning och anställda.

Med affärsutveckling, strategi och organisationsutveckling som affärsidé erbjuder B&S tre kompetenser:

- Ledning
- Organisation
- Chefsförsörjning.

Inom ramen för dessa kompetenser konkretiseras företagets verksamhet inom 7 områden, nämligen chef att hyra, chefsutveckling, chefsrekrytering, ekonomistyrning, nollbasplanering, info-management, och teknikstyrning.

Ett konsultuppdrag kan i större eller mindre grad innehålla inslag av samtliga dessa tjänster. B&S åtar sig ansvaret för att skapa en helhetslösning på kundens problem, och som brukligt är inom branschen följer man internt utvecklade etiska regler.

I dagsläget återfinner man klienterna inom huvudsakligen tre områden:

- Tjänsteproducenter (23% av omsättningen)
- Tillverkande Industri (26%)
- Offentliga Sektorn (45%) fördelad på:
 - a. Affärsdrivande verk och kommunala bolag (28%)
 - b. Landsting och kommuner (12%)
 - c. Statliga myndigheter (5%)

Vidare svarar klienter inom Handeln för ca 6%

Under föregående verksamhetsår (88/89) omsatte företaget 31 msek. I snitt var 35 konsulter verksamma inom gruppen, varav 9 kvinnor, och antalet administratörer är 8.

Inledning

Bohlin & Strömberg är måna om att erbjuda sina medarbetare en möjlighet till professionell utveckling. Utbyte av idéer och erfarenheter med andra konsulter är en av många väsentliga faktorer som bidrar till kompetensutveckling.

På hemmaplan sker utbyte med andra konsulter bla genom ett engagemang i datakonsultföretaget Cabenor AB (25%). Syftet är att komplettera den egna kompetensen med ett specialistföretag inom informationsbehandling.

Detta verkar även vara en trend bland de större internationella konsultföretagen där förvärv/fusion med stora datakonsulter blir allt mer vanligt. Detta är förståeligt då kompetens inom informations-teknologi kan ta långt tid att utveckla internt, samtidigt som informationsteknologin får allt större betydelse i såväl företag som samhället i helhet. Konsulterna behöver således tillgodogöra sig denna kompetens för att förstå klienternas situation.

B&S deltagar även i olika nätverk, vilket är vanligt förekommande bland kompetensföretag. Ett exempel är medlemskap i IMD, ett internationellt konsultnätverk med medlemmar i 16 länder.

B&S har sedan tidigare även viss erfarenhet av internationell etablering genom en filial i Schweiz.

I denna fallbeskrivning kommer vi att huvudsakligen beröra Bohlin & Strömbergs etablering på den spanska konsultmarknaden under 1989. Denna är intressant att studera då B&S i första hand erbjuder tjänster, dvs de har inga produkter i mer traditionell betydelse att erbjuda marknaden.

Genom att ett företag går in på en främmande marknad och konkurrerar med tjänster konfronteras det även med de sociala och kulturella skillnaderna i affärskultur, värderingar etc. Denna konfrontation bli starkare ju högre abstraktionsgrad erbjudandet har, dvs om två tjänster

anses lika bra får den sociala/kulturella biten större betydelse. Personkemin blir därmed en av flera avgörande framgångsfaktorer.

Efter ett års etablering är det ännu för tidigt att sia om företagets framtid — det intressanta är istället att återge det resonemang som låg bakom B&S spanska etablering.

Etableringen

Bland de huvudsakliga etableringsalternativen förvärv/fusion, organisk tillväxt och allians har B&S valt det sistnämnda. Detta är ett val som exemplifierar den lilla organisationens mest naturliga sätt att få tillgång till en internationell marknad.

Alliansen med ett spanskt konsultföretag, Select Consultores S. A., Madrid, har också givits en fast form genom att B&S har tagit ett ägarengagemang (40%) i ett gemensamt bolag. Det spanska konsultföretaget drivs sedan mitten av 80-talet av dess grundare Håkan Brandberg.

En expanderande marknad

Spanien bedöms av många som ett land med goda framtidsutsikter i Europa. Fram till 1986 då landet gick med i EG var näringslivet ganska skyddat vilket också präglade konkurrensen. Idag strömmar kapital in i landet och investeringstakten är hög.

Näringslivet genomgår på många sätt en omstrukturering inför den slutliga avregleringen i och med utgången av 1992, och en gemensam europeisk marknad. Stora åtgärder görs också för att förbättra infrastrukturen, dvs vägar, telefonnät, etc. En seniorkonsult kommenterar:

"Konkurrensen är hård på den spanska konsultmarknaden och vi är ett litet företag. Det finns både spanska konkurrenter och internationella konsulter. Självklart är alla de stora revisionsföretagen etablerade med sina konsultdivisioner, även om jag ibland tvivlar på huruvida man ska ägna sig åt både revision och konsulting".

En checklista för utlandsetablering

Björn Lindvall är en av de seniora konsulterna som drivit på etableringen i Spanien. Genom att av och till ha vistats i landet under ett 20-tal år har kunskapen och intresset för Spanien som marknad byggts upp. Som så ofta vid ett konsultföretags internationalisering är det individers ambitioner och intressen som är av avgörande betydelse.

Vid Bohlin & Strömbergs etablering var det på samma sätt inte en rationell analys av europamarknaden som låg bakom utan mera tillfälligheter. Björn Lindvall:

"Det bygger i allt väsentligt på enskilda konsulters intresse och individuella förutsättningar. Det är trots allt inte så många som

behåskar spanska och spansk affärskultur. Det och intresset för en internationell karriär blir gränssättande för överföringen av konsulter från oss i Sverige till Spanien".

Det är mycket som måste fungera, vilket kräver delaktighet på hemmaplan. I fallet med B&S är det inte något större problem då Madridkontoret arbetar självständigt. Då information skall förmedlas kan detta ske huvudsakligen med hjälp av telefon och telefax.

Skillnaden i kontorstider är försumbar och innebär inte heller något problem. Trots detta är man medveten om hur lätt kontoret i Madrid kan bli avskärmat från verksamheten i Sverige vilket poängteras i detta citat:

"Hemmakontoret måste komma ihåg att vi har en etablering i Spanien, även om det kan vara mycket att begära att de aktivt ska marknadsföra vår verksamhet där nere på bekostnad av sin egen konsulting. I så fall måste man skapa incitament för det".

Lindvall har dock klart för sig att vissa grundförutsättningar bör vara uppfyllda för att en framgångsrik etablering skall vara möjlig. Dessa är:

- *Spetskompetens.* Företaget måste erbjuda en unik kompetens som går att konkretisera eller "visualisera" i form av en tjänst eller produkt. Den framstående kompetensen står sig väl i en internationell jämförelse på den nya marknaden och kan på så sätt överbrygga de eventuella kulturella och sociala skillnader som föreligger.
- *En plattform för internationalisering.* Då "internationalisering av företaget påbörjas på hemmaplan" måste resurser och framför allt engagemang på hemmakontoret mobiliseras. Det är viktigt att information som cirkulerar på hemmaplan också når ut till de utländska bolagen.
- *Referensprojekt.* Etableringen stöds av ett eller flera projekt vilka kan användas som lokala referenser. Tjänster uppstår i allt större utsträckning genom interaktion mellan köpare och säljare. Följaktligen kan konsulttjänster få en "luddig" karaktär vid en beskrivning. Det kan vara svårt att i förtid ge en konkret beskrivning av projektets utfall. Genomförda projekt och hänvisning från andra klienter skapar förtroende för konsultens verksamhet och reducerar klientens osäkerhet. Betydelsen av referensprojekt ökar sannolikt med avståndet från den egna kulturen.
- *Lokal förankring.* Projektet leds av en individ, en "domestic" med god kännedom och erfarenhet från den lokala marknaden. Kunskap om marknadsstruktur, företagskulturer och tillgången

till etablerade nätverk får stor betydelse då konsultverksamheten skall byggas från grunden.

- **Uthållighet.** Med detta avses främst uthållighet i form av finansiell styrka samt tålamodet att våga vänta ut framgångarna. Det blir därför väsentligt att hålla nere de fasta kostnaderna, och att ha en realistisk tidsplan med rejält tilltagna marginaler.

Etableringens form

Vi har ovan definierat 5 kriterier för etablering utifrån B&S egna analyser och det är intressant att se i vilken grad de förverkligats.

Genom vistelse i landet hade kontaktytan mellan företrädare för Bohlin & Strömberg och i Spanien verksamma svenskar utvecklats under en lång tid. Ideér hade bollats och utvecklats om möjligheten att skapa någonting i Spanien. I överensstämmelse med kriteriet att ha låga fasta kostnader fanns ambitionen att pröva vingarna i liten skala.

Lämpligen kunde detta ske genom samarbete med en lokal konsult. En seniorkonsult berättar:

"Vi fann att en lämplig lösning var att s a s "baka på" en lokal organisation med ett etablerat kontor och med ett befintligt nätverk".

En av de individer som B&S kommit i kontakt med var Håkan Brandberg, sedan 10 år verksam i Spanien. Brandberg hade under 80-talet främst arbetat med internationell marknadsföring för ett större svenskt exportföretag och var sedan 4 år verksam som egen konsult. Diskussionerna som inleddes var fruktbara och resulterade i att Bohlin & Strömberg "hyrde in sig" hos Brandbergs konsultföretag.

"Vi hade från början tänkt anställa en en lokal spansk konsult med lång erfarenhet. Istället fick vi kontakt med en svensk som arbetat i Spanien under en längre tid. Det hela utvecklades till att vi blev partners i det här projektet. Nu är vi på gång att knyta till oss ytterligare en svensk med lång erfarenhet av Spanien. Vi tänker anställa honom som konsult och därefter växa i ganska långsam takt de närmaste åren".

Etableringens genomförande

Med stöd av bl a Lindvall skulle en introduktion ske av några konkreta "verktyg", eller produkter, på den spanska marknaden. Avsikten var att på detta sätt introducera kompetens från Sverige på den lokala marknaden och etablera referenser.

En av de första klienterna var ett dotterbolag till Ericsson. Ursprungligen ett joint venture mellan spanska PTT och Ericsson, benämnt Intelsa, hade företaget blivit dotterbolag och bytt namn till Ericsson.

Företagets spanska profil samt anknytningen gjorde det till ett mycket lämpligt referensprojekt. Svensk företagsledning var inte heller någonting främmande för detta företag vilket kunde underlätta introduktion av svenska konsulttjänster. Håkan Brandberg:

"Vi valde tidigt att koncentrera oss på spanska "prospects". Vi ansåg att det måste vara det som på sikt skulle innebära en riktig etablering. Traditionellt har andra svenska konsulter försökt etablera sig här nere under flera år men de har inte riktigt fått fart på affärerna."

Spetsprodukten och dess roll

En tydlig spetsprodukt är nollbas-planeringen, vilken bygger på den ursprungliga nollbasbudgeteringen. I dag är den dock modifierad och är mera av en planeringsprocess bl a med fokus på allokering av personella resurser. Metoden lämpar sig väl för företag som går hyfsat, dvs är lönsamma men har lite "överflödigt fett." Speciellt lämplig är den inom avdelningar med indirekt arbete, dvs administration, forskning och utveckling, service och underhåll, etc.

"En av de första produkterna i verktygslådan var nollbasplanering. Det var något som kunde "visualiseras, och ges en konkret form att presentera för en klient".

Metoden innebär att man bygger nerifrån och upp i stället för att gå fram med den traditionella osthyveln och skära kostnader. Processen är viktig eftersom själva deltagandet ofta innebär att man kommer till insikter om det egna företaget.

Dock krävs att klienten är ett moget företag med ett kompetent skikt av chefer på mellannivå. Spanien är ett land med "heterogena" chefer, om man ska generalisera, och hierarkierna är ganska strikta.

Den övriga kompetens man avsåg att introducera var i mångt och mycket den erfarenhet man samlat på sig inom några framgångsrika nischer. Genom bl a konsultprojekt inom energiområdet samt svenska hamnar, bl a bolagiseringen av Göteborgs hamn, hade B&S skapat sig ett namn. Det var sannolikt att det inom dessa områden skulle finnas överförbara erfarenheter. En av de första frågeställningarna var därför om det gick att anpassa dessa till nya omständigheter.

Kopplingen mellan den mera branschspecifika kompetensen från Sverige och den mera konkreta metoden nollbas-planering till företagets hela utbud av tjänster fanns hela tiden. Man insåg dock behovet av att långsiktigt bygga upp förtroende hos potentiella klienter. Genom att arbeta in ett klart profilerat koncept och s a s etablera en kundbas skapas förutsättningar för introduktion av andra tjänster i ett senare skede, och den konkreta produkten nollbas-planering kunde användas som hävstång in i företagen.

Det första året

Samarbetet har i dagarna sett det första egentliga verksamhetsåret och de första erfarenheterna kan analyseras. I viss mån har dessa erfarenheter bekräftat de ursprungliga tankarna men har också inneburit korrigeringar. Ett exempel på detta är valet av kunder. Håkan Brandberg, för tillfället på besök i Sverige, och Björn Lindvall utvecklar ämnet:

"Ursprungligen var strategin att arbeta mot spanska företag, dvs inte att arbeta med klienter hemifrån. Efterhand har vi dock ändrat oss till att i större utsträckning försöka utnyttja det förtroendekapital som byggts upp i Sverige. Det kan många gånger ge ingångar lokalt."

Det finns också ett behov av att finansiera verksamheten och hålla igång den kreativa förmågan. I viss mån måste man alltså ta de uppdrag som erbjuds företaget.

En del av de potentiella uppdragen rör svenska etableringar. Det finns ett behov av rådgivning för de företag som väljer att, av olika skäl, inte anlita svenska exportfrämjande organisationer av mera halvofficiell natur. De erbjuder en marknad för svenska konsulter med kännedom om de lokala förutsättningarna. B&S är medvetna om att här finns en liten men växande marknad:

"Självklart åtar vi oss att stödja andra skandinaviska företag som önskar etablera sig där nere. Vi måste dock bibehålla fokus på vår egentliga målsättning, dvs vår egen tillväxt som konsultföretag för spanska företag."

Samtidigt har insikten kommit att marknadsföringen i Sverige kan ha inverkan på verksamheten i Spanien:

"Vi tänker aktivera bearbetningen av svenska företag hemma i Sverige också. Det kan ge draghjälp i form av uppdrag i Spanien, och hjälper oss i så fall att finansiera det långsiktiga uppbyggnadsarbetet av konsultverksamheten."

Det är viktigt att man har ett långsiktigt perspektiv på investeringar av det här slaget. De ledande aktörerna har varit väl medvetna om detta och trots det måste ofta korrigeringar av bl a tidsplanen göras. Vissa faktorer, bl a de kulturella, underskattas väldigt lätt:

"I latinska länder är personberoendet mycket viktigt. Även om vi var medvetna om detta tror jag att det är lätt att underskatta. Hemma är vi vana vid att vem som helst går att nå via växeln eller direkt. I Spanien måste det ofta till en referens för att över huvudtaget få en kontakt med viktiga beslutsfattare."

Sammanfattning

I nuläget är det ovisst att tala om framgång eller misslyckande för konsultverksamheten i Madrid. Bara ett år har ännu gått och verksamheten framskrider fortgent. Målsättningen är att växa långsamt och att inte ta sig vatten över huvudet. Just detta att växa långsamt och med låga fasta kostnader gör att företaget säkert kommer att överleva en längre tid vilket ökar sannolikheten för framgång.

Å andra sidan kan det vara värt att belysa baksidan av detta resonemang. Kan det vara så att en försiktig satsning uppfattas som en signal av marknaden; "de avser inte att göra en seriös satsning på konsultmarknaden, därför kan det bli svårt att behålla en långsiktig relation," eller, "de har tyvärr alldeles för små resurser för att klara de uppdrag vi kan erbjuda."

Det kan vara av värde att belysa vissa aspekter av "de 5 grundkriterierna för etablering." Sannolikt kan nollbasplanering vara en "produkt" som efterfrågas i de spanska företag som genomför en omstrukturering. Samtidigt ställer det stora krav på kännedom om vilka spanska företag som lämpar sig för att göra kvalificerade konsultinsatser på. För att hålla igång kontoret krävs att man hela tiden har verksamhet vilket i sin tur kan leda bort från huvudverksamheten. Här ligger faran i att man etablerar en diffus profil på konsultmarknaden.

B&S har delvis finansierat sitt kontor med annan affärsverksamhet än konsultarbete men är dock medvetna om att detta inte får ta kraft från den egentliga målsättningen:

"Det viktiga är att man håller fast vid grundstrategin — att man vågar vänta ut framgången. Ibland tvingas man acceptera vissa avsteg för att hålla verksamheten igång. Det kan ske genom att man tar andra uppdrag än man ursprungligen planerat eller att man bedriver någon form av ekonomisk verksamhet. Då måste man vara uppmärksam på detta så att man inte blir suddig i konturen".

ENATOR — PIONJÄR INOM DATAKONSULTBRANSCHEN

ENATOR

AFFÄRSOMR.:	Teknik, Tjänster, Industri, Ventures, International	
ÄGANDE:	Börsnoterat, största enskilda ägare IBM med ca 25%	
LÄNDER:	Sverige, Norge, Danmark, Finland, UK, Tyskland	
OMSÄTTN.:	1989 625 MSEK	progn. 1990 1100 MSEK
RESULTAT:	71 MSEK	44 MSEK
ANSTÄLLDA:	1170	1625

Inledning

Enator var under 80-talet ett av de mest omskrivna företagen inom kategorin datakonsultföretag. Företagets snabba tillväxt fascinerade marknaden samtidigt som grundarnas ledarskapsfilosofier fick stort utrymme i massmedia. Det berömda Enator-huset med dess "platta" struktur var en annan företeelse som gavs, och fortfarande ges, stort utrymme.

Samtidigt med den mediala framtoningen ägnades företaget också uppmärksamhet från forskare. Mats Alvesson publicerade en bok med namnet "Ledning av Kunskapsföretag" som var en fallstudie baserad på Enator. Centrum för Tjänsteforskning i Karlstad (CTF) använde sig av Enator för att beskriva "Internationalisering av kunskapsintensiva tjänsteföretag".

Ett par år senare är det därför relevant att studera företaget på nytt och summera de tidigare presentationer som gjorts. Vad kan vi lära av Enators utveckling till att även omfatta en internationell marknad?

På senare år har Enator vuxit kraftigt, bl a genom en fusion med Modulföretagen. Det innebär att det finns andra intressanta aspekter av företagets utveckling som är värda en belysning. Vad händer då två företagskulturer skall sammanfogas i en ny företagskultur? Vilka konsekvenser medför en fusion av två stora företag vad avser deras ledning och organisation. Att dessa frågor är relevanta bekräftas av våra intervjuer samt av de artiklar som förekommit i affärspressen. Vår avsikt är dock att behandla "internationalisering" av affärsverk-

samhet för kompetensföretag, varför vi lämnar dessa frågeställningar. Förhoppningen är att dessa frågeställningar ändå får en tillräcklig belysning genom andra avsnitt i boken.

I detta avsnitt kommer vi därför att huvudsakligen beskriva Enators internationalisering under 80-talet. I den löpande texten använder vi oss av citat från personer i ledande ställning inom Enator för att exemplifiera.

Bakgrund

Företaget grundades av tre entreprenörer under 1976. De var alla något olika personligheter och skulle komma att präglade olika delar av verksamheten. Onekligen hade dessa personers ambitioner och visioner avgörande betydelse för försöken under 1980-talet att internationalisera Enator.

Vi har tidigare påpekat att företaget redan från början hade en kraftig tillväxt i omsättningen. Under 10 år resulterade detta i att ökningen i omsättning och lönsamhetsnivå genomgående var bland branschens högsta. Under den snabba tillväxten använde man sig av flera sätt att växa, även om det till en början huvudsakligen skedde organiskt.

Företagets idé

Enators idé för framgångsrikt företagande är att erbjuda ett helhetsperspektiv på kundens användning av informationsteknologi. Vi citerar:

"Enators dubbla kompetenser består i att våra konsulter kombinerar insikter i kundernas affärsverksamhet med informationstekniskt kunnande".

Samtidigt som man kan erbjuda ett brett spektrum av tjänster har man, till skillnad från många andra dataföretag, anammat ett företagsledningsperspektiv baserat på kundens behov. Klientens behov skall tillgodoses, inte enbart genom att man levererar ett datorsystem, utan genom att ta ett helhetsgrepp på klientens verksamhet.

Enators filosofi för bedrivandet av verksamheten är långt utvecklad. Tanken är främst att samla kompetenta människor och utveckla, stimulera och behålla dessa inom företaget med hjälp av en stark företagskultur.

Ambitionen har varit att skapa en stark sammanhållning och att driva projekten i små operativa bolag. Småskaligheten skall resultera i en hög effektivitet och starka band mellan klienterna och Enators konsulter. Denna filosofi om småskalighet tar sig även andra uttryck och genomsyrar det mesta som företaget säger sig stå för. På samma sätt som Enatorhuset skall förenkla och stödja kommunikationen internt bland medarbetarna skall också kontakten mellan företaget och kunderna präglas av långsiktiga och nära relationer.

Företagets spetskompetens

Som vi tidigare påpekat förefaller förekomsten av någon spetskompetens att vara avgörande för ett konsultföretags framgång på internationella marknader. Tekniska konsulter kan ha ett gynnsammare läge genom att deras tjänster/produkter kan vara lättare att demonstrera. Det är exempelvis lättare att demonstrera att en rörkonstruktion fungerar än att påvisa högre effektivitet genom en organisationsförändring. Det förefaller som klienter accepterar de kulturella skillnaderna lättare om den erbjudna kompetensen klart framstår som överlägsen övriga konkurrenters.

Hur väl stämmer detta med Enators situation?

"Det är avgjort enklare om du kan påvisa fungerande funktioner i en applikation. På så sätt är det korrekt att säga att tekniskt orienterade konsulter kan ha det lättare att överbrygga kulturella skillnader som svenska managementkonsulter konfronterats med. Ju högre abstraktionsgrad dina tjänster eller "produkter" har, desto större blir också risken för att din verksamhet får en otydlig profil mot marknaden. Spetskompetens av något slag ger en möjlighet till "dörröppning", en möjlighet att få presentera andra kunskaper i ett senare skede".

Enator har rönt stora framgångar med sina tydliga nischföretag. Allmänt datakunnande är i sig väldigt svårt att exportera. Det krävs att man visualiserar någon tydlig kompetens.

"Det är lättare att internationalisera med en konkret produkt. Svenska managementkonsulter har haft svårigheter med detta. Amerikanska konsulter har det lättare genom att de ofta är mera samkörda, har gemensamma verktyg, synsätt mm. Svenska konsultbranschen är också så personberoende".

Tidigare studier har påvisat behovet av kompetent projektledning. Det är något som kan beskrivas som en spjutspetsprodukt. En av Enators främsta kompetenser är projektledarskap. Genom nyckelpersonen, projektledaren, tillförs varje klient en effektiv organisation. Projektledaren blir den förmedlande länken som skall tillse att klienten tillförs ett bestående värde. Då detta anses vara en viktig konkurrensfaktor blir det också relevant att satsa resurser på kompetensutveckling inom projektledning och projektstyrning.

Motiv för internationalisering

Det finns stora fördelar med att vara internationell, eller i varje fall europeiskt etablerad. Man får ett större utbyte av idéer och kan samtidigt i viss mån tillåta medarbetare att göra internationell karriär inom det egna företaget.

Några av de klassiska skälen till internationalisering kan upprepas:

- Vissa branscher är så små att det är etiskt ogenomförbart att upprepa framgångsrika uppdrag hos en klients konkurrenter. Den enda möjliga lösningen för att på ett effektivt sätt utnyttja gjorda erfarenheter blir då att söka en avsättningsmarknad utomlands.
- Internationalisering innebär i sig ett tryck på företagets förmåga att konkurrera. Det kan också medföra många influenser som kan ge näring till verksamheten i hemlandet.
- Klienternas etablering utomlands innebär att konsultföretagen ställs inför en valsituation. Det blir ofta nödvändigt och avgörande att vara där klienten befinner sig för att förstå dennes problem. Samtidigt innebär ofta de större klienterna en möjlighet att s a s "följa med ut". Något större uppdrag kan vara den starthjälp som behövs för att etablera sig på en ny marknad, även om erfarenheterna från detta arbetssätt i en del fall är avskräckande.

"Erfarenheten är att det bli svårare att konkurrera ju längre bort från hemmarknaden man kommer. Samtidigt är kostnaden, både i tid och pengar, för att köpa eller utveckla och driva företag alltför stor. En av de lärdomar vi dragit av vår utlandsverksamhet är att vi endast skall göra detta i begränsad omfattning utanför Norden. Om avsikten är att följa kunder ut i världen måste det skapas en trovärdig organisation för detta".

- Det är ett naturligt steg för många kompetensföretag att de vill erbjuda sina medarbetare en intressant karriärutveckling. Detta kan vara ett tungt vägande skäl för att undersöka sina affärsmöjligheter på nya utländska marknader.

Samtidigt kan förekomsten av internationellt verksamma företag i den egna kundbasen ge en språngbräda ut. Dessa företag kan sedan användas som referensprojekt då man söker skaffa nya kunder och "internationalisera" i ordets sanna bemärkelse.

Utlandsverksamheten ger också en intressant profil åt företaget då man rekryterar unga välutbildade människor. Det är dock inget primärt skäl, mera en positiv bi-effekt. Erfarenhet av internationell verksamhet ökar samtidigt professionalismen hemma.

Enator delade samtliga de ovan nämnda motiven. Ledningen såg som en möjlighet att internationell verksamhet skulle ge nyttiga impulser, både vad avser kompetens och rekrytering av nya medarbetare. Att erbjuda viss möjlighet för nyckelpersonal att cirkulera inom ramen för företagets verksamhet kan öka möjligheterna att behålla de som efter-

strävade en internationell karriär. En utveckling av utländska marknader kan också ge positiva effekter i form av riskspridning.

Ledningen och styrelsens roller under internationaliseringen

En av de absolut avgörande framgångskriterierna vid inträde på en ny marknad är ledningens engagemang. Det kan låta självklart men måste likafullt påpekas, då brister i detta avseende inte är helt ovanliga bland många av de företag vi studerat.

Ledningens tillgänglighet på plats under olika kritiska faser tillsammans med stöd från hemmakontoret, dvs att de är tillgängliga i någon mån, tjänar till att överbrygga många svårigheter. Det kan också bli nödvändigt att förstärka med resurser inom internationell marknadsföring etc.

Inom Enator etablerades tidigt en stödgrupp för den internationella satsningen. Gruppen bestod av tre personer vilka tog fadderansvar för ett par marknader vardera. Till dessa kom styrelseledamöter och en del utomstående experter, vilka hade kompletterande kunskaper att tillföra gruppen. Denna grupp ansvarade för att målen för respektive marknader sattes upp och att en koncerngemensam Enator-strategi utvecklades.

Marknadsföring av konsulttjänster

Marknadsföringen av konsulttjänster är i sig en sofistikerad verksamhet. Inarbetning av projekt sker ofta genom sociala nätverk där förtroende och kulturella nämnare är av avgörande betydelse. Genomgående krävs ofta någon form av referens för att reducera klientens första osäkerhet. I den mån det är omöjligt att bedöma tjänsten, så sker istället en bedömning av konsultföretaget och dess medarbetare. Idag är alla rörande eniga om att det behövs tyskar i Tyskland, fransmän i Frankrike osv, men tidigare fanns det en annan mer "optimistisk" syn på behovet av lokal representation på respektive marknad. De stora kulturella skillnaderna mellan olika länder, i affärssammanhang, framträder ganska snabbt. Svenska kunders döttrar arbetar helst med tyska företag i Tyskland etc. Det kan förefalla överraskande då man ofta stöter på åsikten att motsatsen skulle råda.

"När svenska företag köper ett nytt infosystem etc väljer man gärna svenska konsultföretag för att implementera detta "world-wide". Däremot köper man helst utveckling, drift och utbildning m m på platsen".

Etableringens grunder

Enators grundstrategi var från början att växa med hjälp av en lokal entreprenör. Utifrån en etablerad individ skulle verksamheten kunna

byggas från grunden. Detta kan jämföras med uttrycket "domestic" som förekommer i ett annat praktikfall, nämligen Bohlin & Strömberg.

Vi kan göra en jämförelse med ett svenskt konsultföretag inom företagsledning som etablerat sig i Bryssel. En lokal industriman har knutits till företaget som styrelseordförande. Vidare har svenska företagsledare på orten på samma sätt knutits till styrelsen, bl a chefen för ett större svenskt dotterbolag. Avsikten är att få access till ett lokalt kontaktnät och även viss legitimitet genom den lokala anknytningen. Samtidigt är dock den lokala platschefen svensk, vilket i sin tur påverkar företagets etablering.

Enators strategi har förändrats efter hand som erfarenheter gjorts. År 1987 bromsades etableringen av nya helägda bolag, och istället blev strategin att konsolidera i de länder där man sedan tidigare var etablerad. Tanken på helägda bolag övergavs alltså för en modell med delägda bolag, och tillväxten genom förvärv blev allt viktigare.

Detta innebär i sin tur att andra konsekvenser måste tas med i beräkningen. Det är alltid vanskligt att genomföra fusioner mellan företag, och alldeles särskilt gäller det denna typ som är så beroende av sina medarbetare. Möjligen kan man säga att det positiva med konsulter är att de har en vana vid förändring, och att denna tar sig uttryck i högre förändringsbenägenhet än vad som är normalt inom många andra branscher.

Att växa snabbt och över en längre tidsperiod försätter de flesta företag i svårigheter. Enator har dock kunna behålla sin lönsamhet, en stark tillväxt till trots. Hur har detta varit möjligt?

Bolagiseringsfilosofin, dvs att låta affärsidéer knoppa av sig då dotterbolagen vuxit till närmare 50 medarbetare, tillåter hög tillväxttakt samtidigt som hög lönsamhet kan bibehållas. Idag försöker man inte etablera sig i något land av egen kraft, utan joint-ventures och allianser med befintliga bolag är mera troligt.

"Idag måste vi se på Norden som en hemmamarknad. De kulturella skillnaderna är relativt små mellan de nordiska länderna och det bör finnas goda möjligheter att integrera verksamhet över gränserna".

"Vi har varken tid eller pengar att köpa och driva företag utomlands. Alltså är allianser ett troligt alternativ, i det fall vi bestämmer oss för att utländsk verksamhet är viktig. Vid allianser är det oftast av stor vikt att man tar på sig ett ägaransvar, om än begränsat. Delägande är viktigt för att kontrollera kvaliteten hos partners".

Etablering av de första kontoren

Vid de första etableringarna var strävan att utgå från ett kundinitierat projekt. Med detta som grund kunde medarbetare och framför allt en

lokal ledning rekryteras. Initialt kunde resurser tilldelas från hemmakontoret eller från någon annan, tidigare etablerad, utländsk marknad.

Inriktningen på utländska marknader har styrts av vilka områden som varit starka på hemmamarknaden, vilket sannolikt är en mycket viktig punkt att ta fasta på.

Policyn för dessa etableringar har varit att minimera de fasta kostnaderna, etablera starka nätverk samt att komplettera konsultverksamheten med att sälja färdiga paketlösningar. De senare ger inkomster samtidigt som de är av betydelse för att marknadsföra företagets namn.

Fram till 1986 skedde tillväxten uteslutande genom ökad ordervolymer i konsultverksamheten. Ökad konkurrens om bl a personal och uppdrag gjorde att det blev svårare att växa organiskt. Följaktligen blev det aktuellt att överväga tillväxt genom förvärv av andra konsultföretag. Då företaget under senare delen av 70-talet uppnått en ansevärd storlek öppnades möjligheten att expandera geografiskt.

Inledningsvis skedde detta genom en regionalisering och etablering av ett bolag i Malmö. Som ett andra steg inleddes en internationalisering. Under början av 80-talet inleddes ett raskt etableringskede som pågick fram till mitten av 80-talet. Bolag startades på så sätt i Norge, Västtyskland, Danmark, Schweiz och Finland.

Initialt hade även joint-ventures provats som etableringsform. Bl a genom ett samarbete med flygbolaget Scandinavian Airline Systems, SAS, skulle flygbolagets system marknadsföras. På så vis skulle Enator eventuellt kunna etablera egna projekt utifrån referenser från den ursprungliga verksamheten.

Med utgångspunkt i denna produkt skapades i England ett bolag med en svensk VD, och tanken var att tillsammans med SAS lansera gemensamma systemprodukter.

Bolaget utvecklades dock inte enligt planerna, enligt uppgift delvis beroende på att England är en mycket konservativ konsultmarknad. Istället förvärvades ett befintligt konsultföretag, med en engelsk kundbas. Det företaget har idag en positiv utveckling.

Bakgrunden till internationalisering står ofta att finna i en mängd orsaker, mer eller mindre rationella. Ofta är internationella ambitioner, som vi i andra avsnitt påpekat, frukten av personliga önskemål mer än av affärsmässiga analyser.

Samtidigt finns oftast inom alla företag några förutsättningar för etablering utomlands. Det svåra är att hitta en form för internationalisering som når ända fram, utan att falla på kulturella hinder o dyl.

Erfarenheter från den internationella marknaden.

Den internationella konkurrensen är hård. Som svensk exportör kräver kunderna mer av företaget än vad som krävs av de lokala

konkurrenterna. Det blir mycket viktigt att välja referenser som har gott renommé på den tilltänkta marknaden.

En av de stora trösklarna enligt Enator är att finna de rätta nyckelpersonerna på den lokala marknaden. Det krävs inte bara rätt kompetens i data och affärsfrågor utan en förmåga att också bygga relationer, internt och externt. Konsultarbetet är samtidigt väldigt krävande då klienten kräver stor tillgänglighet och lokal närvaro.

Det blir också viktigt att välja sina första klienter rätt. Eftersom det är av största vikt att de första insatserna blir framgångsrika måste även klienten ha de rätta förutsättningarna.

En väsentlig erfarenhet från Enators internationalisering är att de kulturella och sociala styrkor som finns hemma kan vara omöjliga att överföra till nya kulturer. Kort sagt, man måste ofta vackert ta seden dit man kommer.

Branschens utveckling

Vi påvisar i våra fallstudier att starka finansiella resurser ofta måste till för att finansiera tillväxt. Särskilt gäller detta givetvis då ett företag växer genom förvärv av konkurrenter eller kompletterande verksamheter. På senare år har tillverkarna av datorer tagit ett mer aktivt intresse i datakonsultbranschen. Hur långt de avser att gå är idag svårt att säga, men det förefaller vara en långsiktig trend att vissa större leverantörer integrerar för att kunna erbjuda mer kompletta lösningar. Fortsatt god lönsamhet inom konsultverksamheten är ytterligare ett skäl till denna integration.

Genom IBMs intresse i Enator kan kanske viss draghjälp erhållas som det vore svårt att klara på egen hand.

"Vi har provat "stort" ägande och det har inte fungerat. Det mest naturliga är samarbete där man erbjuder främst geografisk täckning och en "ingång" på respektive hemmamarknad. IBMs ägande i Enator skall ses på ett liknande sätt. De äger nu en del av Enator och vill kunna erbjuda en helhetslösning till sina kunder. Kunderna kräver idag att de får mera från en leverantör, inte fyra olika. IBM är enkelt uttryckt en organisation med central produktutveckling och nationella säljbolag. Man måste nog böja blicken från Sverige och se åtminstone Norden som marknad".

Frågan huruvida ett konsultföretag skall vara börsnoterat eller ej förekommer av och till i debatten. En åsikt är att det i vissa lägen kan vara rätt att utsätta ett företag för det tryck som en introduktion medför. I vissa fall kan en introduktion vara nödvändig för att finansiera ett större förvärv där grundare/ ägare till det förvärvande bolaget själva saknar möjlighet till att finansiera. På samma sätt kan vi konstatera att en börsintroduktion kan vara ett sätt att finansiera en internationalisering. Många har påpekat att kapitalbehovet inte är så stort vid

etablering av en konsultverksamhet utomlands, men ett flertal har senare fått revidera dessa synpunkter.

Det kan alltså vara svårt att avgöra om børsintroduktion är rätt eller fel rent generellt, och varje unik situation får avgöra.

Slutsatser och sammanfattning

Enator International inrymmer idag ca 240 medarbetare med ett arbets sätt som liknar den svenska organisationens. Verksamheten är baserad på att Norden är Enators hemmamarknad och Storbritannien och Tyskland de stora exportmarknaderna. Ambitionen att bli ett stort internationellt konsultföretag har alltså reviderats.

- Företagets ansats vid etablering utomlands har baserats på en ambition att bli starka lokalt på respektive marknad. Det visar sig, i Enators fall, vara en strategi med förutsättningar för framgång om man kan skapa långsiktiga resultat, till skillnad från projektexport. Företaget går en spännande framtid till mötes, trots osäkerheten.
- Det krävs ofta stora resurser för att åstadkomma en framgångsrik rörelse. Internationellt etablerad är man först när man har en rullande lokal kundbas som tillför uppdrag. Genom att kulturella faktorer spelar så stor roll kan det vara vanskligt att överföra exempelvis en ledningsfilosofi som fungerar väl på hemma marknaden till andra länder. Framgång på hemmamarknaden är alltså ofta en förutsättning, men ger å andra sidan inga direkta konkurrensfördelar utomlands.
- Genom IBMs inträde som delägare har man nu hjälp i IBMs Europastrategi för marknadsföring. På så sätt får Enator draghjälp av en befintlig organisation med mycket stark position på marknaden.
- En av de erfarenheter som framkom i ett tidigt skede var att varje etablering är unik. Även om grundförutsättningarna är likadana måste varje etablering baseras på en specifik analys av förutsätt ningarna för just denna etablering.
- För att klara en etablerings olika faser krävs stora insatser av fö re taget. Främst tillväxtfasen efter det att de första projekten genom förts blir en prövning. Initialt har ofta ett svenskt företag tjänat som plattform och etableringen av nya lokala kunder är svår.
- Enators styrka hemma, bl a företagskultur och projektlednings filosofi, är båda kulturellt betingade, vilket medför att de inte alltid är direkt överförbara till nya kulturer.
- Stark tillväxt innebär också att nya medarbetare måste rekryteras, vilket tar tid och kraft från ledningen. En stark professionalism,

referenser och uthållighet är viktiga dimensioner som vi känner igen från de andra fallen.

- Inför framtiden är allianser den mest troliga utvecklingen i det fall företaget behöver träda in på en ny marknad.

VESATEL AB — SPJUTSPETS I TELEVERKET

VESATEL		
AFFÄRSOMR.:	Satellitkommunikation	
ÄGANDE:	Swedish Telecom International 100% (nya bolaget, Vesatel BV, ägs på 50/50 basis tillsammans med PTT, Holländska Televerket)	
LÄNDER:	Sverige, Nederländerna	
OMSÄTTN.:	1989	progn. 1990 20 MSEK
RESULTAT:	ca 0 MSEK	
ANSTÄLLDA:	8 (+ 8 i Amsterdam)	

Bakgrund

1980-talet var ett årtionde som för telekommunikationsbranschen bara kan beskrivas som revolutionerande. Den tekniska utvecklingstakten var mycket hög, och nya lösningar förändrade i många fall totalt förutsättningarna för såväl producenter och mellanhänder som konsumenter.

Nya marknadsförhållanden

Den höga förändringstakten ledde inte bara till nya tekniska lösningar på gamla problem, utan medförde också att marknadsförhållandena inom branschen kastades om. Gamla monopolförhållanden togs upp till omprövning, privata investerare klev in på arenan trots ofta mycket hårdnackat motstånd från de aktörer som tidigare haft spelplanen helt för sig själva.

Konkurrensen begränsades inte längre av nationella gränser och fastfrusna ägarförhållanden, utan gränsöverskridande och flexibla lösningar togs upp, åtminstone till prövning. Givetvis faller inte en genomreglerad marknad sönder över en natt, utan debatten gick stundom hög.

Sedan slutet av 80-talet är avregleringen i stort sett total på den svenska telemarknaden, som därmed är en av de mest öppna i världen. Nya teleutrustningar skall typgodkännas, men får efter godkännande fritt anslutas till det svenska telenätet. Inga legala hinder finns heller för att etablera nya företag inom teleområdet.

Hårdnande konkurrens

För svenska Televerket innebar och innebär denna kraftiga omvärldsförändring en helt ny situation. Plötsligt såg man framför sig en hårdnande konkurrens på en marknad som ditintills varit så gott som ostörd. Konkurrenterna kom dessutom att utspelas inom delvis nya områden — mobiltelefoni, telefaxkommunikation, EDI etc.

Konkurrenterna kom dels som frontangrepp — nya aktörer byggde egna infrastrukturer och nätverk — dels i form av vad vi kan kalla flankangrepp — konkurrenter såg sig om efter nya vägar för kommunikation, exempelvis via satellit.

Swedish Telecom International

Den första oktober 1989 startades formellt STI, dit ansvaret för marknadsföring av Televerkskoncernens internationella nättjänster centraliserades. STIs verksamhet skall omfatta alla former av kommunikation; telefoni, telefax och data. Inom ramen för STI finns bolagen TeleDelta (100%) och Vesatel (100%). Dessutom äger man 5% av Infonet. Man har i Swedish Telecom International samordnat försäljning av tjänster med en omsättning i Televerkskoncernen 1989 på omkring 3 Mdr, och marknaden man verkar inom uppskattas växa med ca 10% per år.

Denna genomsnittliga växtsiffra säger dock inte särskilt mycket om hur tillväxten ser ut inom de olika delarna av verksamheten.

STIs affärsområden

Swedish Telecom International kan sägas ha bildats som ett svar på dels den tilltagande konkurrensen inom telekommunikationsområdet, dels den ökande internationaliseringen av svenskt näringsliv. De svenska företagen är den främsta målgruppen för STIs verksamhet, men även privatkundernas ökande internationella intressen skall betjänas. Man har gjort en segmentering av kundbasen och delat in STI i affärsområdena:

- Publika nättjänster; ex vis den s k 020-tjänsten samt "Sverige Direkt" där mottagaren betalar, och kreditkortstelefoni.
- Affärsnättjänster; standardiserade lösningar som Datel, Datex och Datapak tillsammans med mer eller mindre skraddarsydda varianter av ex vis Eurostream (globalt nät för överföring av höghastighetsdata), Infonet- och VSAT-tjänster. Infonet erbjuder datakommunikations-lösningar via sitt eget globala nät, medan VSAT är små jordstationer som sänder och tar emot information från satellit. Ambitionen inom detta affärsområde är uttalat att skapa strategiska allianser med andra företag i branschen.

- Mervärdestjänster; namnet är ganska självförklarande — inte minst avser man att bygga på de tjänster som nämnts under affärsområde "affärsnättjänster" ovan. Exempel på mervärdes tjänster kan vara postboxsystem eller meddelandeförmedlingar.
- Mobila teletjänster; potentialen är mycket hög inom detta område, och Sverige ligger med sin höga mobiltelefonföretäthet långt framme vad gäller såväl utveckling, installation som drift av dessa system. Strategin är uttalat att söka samarbete med företag främst i Europa.

Satellitkommunikation

Den teknologi som krävs för satellitkommunikation är inte ny. Traditionellt har den dock varit mycket dyr, och därmed främst förbehållen mycket stora användare. Kostnaderna har främst legat på utveckling, inköp och installation av markstationer samt hyrorna för den ianspråktaga satellitkapaciteten.

Vi har tidigare berört den snabba teknologiska utvecklingen under 80-talet, och den har medfört att satellitkommunikation nu är en ekonomiskt möjligt lösning för allt fler kunder.

Mottagarutrustningarna har ex vis standardiserade anslutningar för de flesta existerande datautrustningar, och mottagarantennerna — i form av parabler — har på 10 år minskat i storlek från 15 meters diameter till i vissa fall 75 centimeter. Satellit kan idag användas för överföring av tal, bild, text och data till en eller flera mottagare.

Intressant komplement

Det bör betonas att satellitkommunikation fortfarande knappast är något alternativ till traditionella markbaserade telenät, utan mer är att se som ett komplement under vissa betingelser. Den globala infrastrukturen i form av markbaserade telenät som har byggts upp under lång tid har kostat enorma summor, och fungerar idag som ett effektivt inträdeshinder mot nya konkurrensformer.

Som en jämförelse kan vi ta tunnelbanesystemets infrastruktur, dvs tunnlar, elledningar m m under jord. Att under Stockholms gator gräva ett parallellt tunnelnät för att konkurrera ut SL har knappast fallit någon in, utan det krävs helt nya konkurrensformer.

Detta hindrar dock inte att den som har månadskort för tunnelbanan ändå ibland föredrar att ta taxi eller egen bil parallellt med tunnelbanans sträckning, eller tåg och flyg då han måste täcka längre sträckor.

Envägs- eller tvåvägskommunikation

Det finns många exempel på användare som vill sprida information från en punkt till många. Varje satellitmottagare har en egen unik "adress", på samma sätt som telefonnumret hos en abonnent är unikt,

och det går därför att sända till obegränsat antal eller ett fåtal utvalda. Stockholms Fondbörs är ett utmärkt exempel på behovet av att kunna sända envägsinformation som når alla kunder samtidigt, och vi skall närmare behandla fondbörsen nedan.

Tvåvägskommunikation, dvs då data i någon form skall utväxlas mellan olika punkter, är kanske den vanligaste företeelsen. Kommunikationsbehovet kan vara allt från "vanlig telekommunikation" till videokonferenser, fjärrundervisning och överföring för komplettering av CAD/CAM-ritningar etc. Satellitkommunikation kan här ha distinkta fördelar ex vis då vanliga telefonförbindelser är svåra att upprätta, ex vis till flera öststatsländer och utvecklingsländer, eller vid större avsides belägna byggprojekt av tillfällig karaktär.

"Mailstar-projektet"

Under mitten av 80-talet initierade Televerket tillsammans med Saab, Ericsson och Rymdbolaget ett projekt för att undersöka möjligheterna att utnyttja en lågtflygande satellit för kommersiella syften — en flygande brevlåda. Projektet fick namnet "Mailstar" och leddes av Lillemor Larsson, en strateg från avdelning Koncernplanering vid huvudkontoret. Larsson, som är ingenjör, hade arbetat med vad vi kan kalla traditionella ingenjörsuppgifter som nätdimensionering inom Televerket, vartefter hon allt mer glidit in på affärsutvecklings- och strategifrågor. Larsson var vid mitten av 80-talet ansvarig för strategisk affärsutveckling inom Marknadsavdelningen vid Televerkets HK.

Resultatet av undersökningen visade att projektet i detta skede inte uppfyllde de kommersiella villkoren, men behovet hos kunderna konstaterades. Lillemor Larsson hävdade att om man valde att arbeta med en annan teknisk lösning och skötte upphandlingen av komponenter på den öppna marknaden skulle det kunna fungera även kommersiellt. Televerket bildade därför 1987 ett dotterbolag, sedermera Vesatel — VeSat Telecommunications AB, med ett knappt tiotal personer under ledning av Larsson. Affärsidén för Vesatel är enligt Lillemor Larsson att:

"paketera den bästa tillgängliga lösningen inom vår nisch på den europeiska marknaden. Detta innebär inte att äga tekniken utan just att bitta lösningen."

Legala aspekter avgjorde

Tekniken var inte heller på något sätt unik. Att sätta ut små parabler hos kunderna, främst större företag, och sköta kommunikationerna via satellit hade man en längre tid gjort i USA. Reuters hade dessutom kört exakt samma tekniska utrustning som Larsson hade i åtanke, med känt resultat.

Det som var unikt för Europa var istället det rigida regelverk som hindrade alla former av gränsöverskridande arbete. Enkelt uttryckt

gjorde de europeiska regeringarna sitt bästa för att skydda sina länders enorma investeringar i telematik och infrastruktur från konkurrens. I stort fanns det på varje nationell marknad en dominerande leverantör — i Sverige Televerket i samarbete med Ericsson — samt en mindre del av kakan hos någon konkurrent för att upprätthålla ett sken av konkurrensmarknad. Satellitkommunikation förekom således i alla världsdelar utom Europa.

Liberalisering förväntades

I takt med att avregleringen intensifierades inom de flesta andra områden var det känt att även telematikbranschen måste liberaliseras. Envägskommunikation skulle enligt informella uppgifter liberaliseras senast 1 januari 1990, varför det brådskade med att få igång verksamheten.

Leverantörskontakter knöts

Vesatel knöt därför snarast upp sig till samma leverantör som Reuters använde; det lilla entreprenörsföretaget Equatorial, sedermera uppköpt av carrierbolaget Contel. Man tog denna kontakt och köpte utrustning utan att ha en enda kund!

Den teknologi man investerade i innebär en informationshastighet vid envägskommunikation om 1,2 kbps till 19,2 kbps. Vid tvåvägs-tjänst kan man välja hastighet: "låg" innebär upp till 9,6 kbps, medan alternativet "hög" ger 64 kbps upp till 2 Mbps.

För att sköta kommunikationen mellan kundernas mindre antenner, sk utestationer, och satelliten krävs en huvudstation. Mer precist kan vi säga att överföringen av information sker direkt mellan utestationerna, medan huvudstationen sköter upp- och nedkopplingen av förbindelserna. Vesatel lade ut en anbudsförfrågan bland sina "nordiska bröder", inklusive svenska Televerket, och huvudstationen hamnade i Nittedal i Norge.

De första kunderna

Efter det att kontakt tagits med leverantör av den tekniska utrustningen tog det faktiskt sex månader innan man fick sin första kund, nämligen Stockholms Fondbörs. Kravet från börsen var att alla kunder skulle få tillgång till kurser och annan relevant information samtidigt och med hög tillgänglighet. Säkerhetsaspekterna var också viktiga. Tvåvägskommunikation var inte aktuell för denna tjänst, och Vesatels envägstjänst uppfyllde alla krav. Den fungerade dessutom inte bara i Sverige, utan även i ett nordiskt och europeiskt perspektiv.

Från fondbörsens ledning hävdar man idag att satellitkommunikationen inte bara är mycket pålitlig, utan även medför minskade driftkostnader i det stora nätverket.

Den andra kunden blev det välkända amerikanska bokförlaget McGraw-Hill Book Company.

Även Asea Brown Boveri, ABB, var bland de första att ta Vesatels tjänster i anspråk. Dels genomfördes ett test med satellitkommunikation mellan Västerås och London, där man prövade tvåvägskommunikation mellan de två orterna, och dels upprättades en förbindelse mellan Brisbane, Australien, och Västerås. Den senare förbindelsen används för telex och elektronisk post internt inom ABB. Man får även via denna förbindelse direktaccess till företagsinterna databaser.

ABB ser möjligheter också i att använda satellitteknologin för att kommunicera med anställda i länder där vanliga telefonförbindelser fungerar dåligt. Inte minst är det svårt att låta datorer kommunicera via modem där kvaliteten på teleförförbindelserna är låg. Lillemor Larsson, Vesatel, säger:

"Nyligen har man etablerat satellitförbindelse med sina dotterbolag i Polen. Nu får man kontakten så gott som omedelbart, medan det tidigare kunde ta upp till fyra dagar att få ett internationellt telefonsamtal uppkopplat i Polen."

Ekonomi

Givetvis finns det i denna bransch en stor fördel i att som Vesatel tillhöra en stor telekommunikationskoncern. Med en omsättning strax under 20 Mkr når verksamheten idag stort sett break-even, men dessa siffror är blygsamma i den sammanlagda koncernens räkenskaper. Den finansiella uthålligheten är det således inget fel på.

Konkurrensen

Lillemor Larsson konstaterar att konkurrensen inte är särdeles besvärande. Hon säger:

"Vår styrka är att ingen annan i Europa har arbetat lika länge med detta koncept som vi. Vi är unika genom den stora kompetens medarbetarna besitter, inte genom den teknologi vi använder. Vi kan skraddarsy de lösningar kunden efterfrågar på ett sätt som ingen konkurrent kan. Det största hotet mot Vesatel är om någon bårdvarutillverkare etablerar en egen teknisk lösning, med en licens som på sikt slår ut våra lösningar. Detta kan jag dock inte se som ett reellt hot idag."

Ambitionerna

Envägskommunikationen togs mycket riktigt tidigt upp till diskussion i EG-sammanhang, och mått och steg för en liberalisering vidtogs. Den riktigt intressanta marknaden kommer dock först då tvåvägskommunikationerna avregleras, och här har EG i dagarna påbörjat mer konkreta diskussioner.

I USA har dock tvåvägskommunikation redan funnits en tid inom ex vis hotellkedjornas bokningssystem samt mellan bilföretag och deras återförsäljare. Lillemor Larsson säger:

"Vi kan inte bygga kompletta system för tvåvägskommunikation för Sverige eller ens Norden, utan ribban måste ligga minst på Europanivå. Problemet är bara att vi sitter ensamma här uppe i vårt hörn av Europa, utanför EG-kommissionens intresseområde."

För att påverka EGs beslutande organ måste Vesatel verka via sin engelska kund, McGraw-Hill. De har redan agerat för Vesatels räkning med ett klagomål i ett ärende, helt och hållet registrerat och styrt från Vesatel själva.

Slutsatsen av detta blir givetvis att Vesatel på något vis måste internationalisera sin verksamhet och få ett fotfäste inom EG.

Internationaliseringen

Det är svårt för ett tjänsteproducerande företag att skaffa kunder internationellt utan att vara på plats. Det är kanske än svårare att skaffa någon form av underleverantör eller agent, eftersom man inte har någon produkt att visa upp. Larsson säger:

"Vi säljer vår kunskap, det vi lärt oss genom åren. Vi måste sälja kundanpassade lösningar, och det kan vi knappast göra genom någon annan. Därför reser samliga medarbetare oerhört mycket idag."

Hösten 1989 inleddes diskussioner med holländska televerket PTT. Diskussionerna avslutades med en hypotetisk fråga: "Om vi frågade er om ni ville köpa in er i Vesatel, vad skulle ni svara då?" Stort intresse fanns, och därmed kunde diskussioner tas upp på hemmaplan med moderbolaget. Vesatel behövde få in en fot inom EG för att klara sin fortsatta överlevnad.

Kriterier för en lyckad internationalisering

Den kvalitet som uppkommer i de internationella kontakterna beror enligt Lillemor Larsson till stor del på kulturella faktorer. Alla parter har tillgång till denna teknologi, som därför inte kan kallas unik. Därmed blir de mjuka faktorerna helt avgörande för en eventuell framgång — personkemi, ländernas historiska förhållningssätt gentemot varandra, moderbolagens kontakter, förhandlingstradition etc får en avgörande betydelse.

De stora amerikanska telebolagen arbetar på ett helt annat sätt, och kunde därmed knappast bli aktuella som samarbetspartners, enligt Lillemor Larsson. Även inom Europa är dock skillnaderna märkbara. Larsson säger vidare:

"Fransmän och tyskar skiljer sig markant från oss, till och med engelsmännen skiljer sig för mycket från oss svenskar för att ett närmare samarbete skulle vara att rekommendera. Holländarna och vi har många gemensamma drag, vi förstår varandras sätt att resonera och litar på den andres ord. Det faller avgörandet i den här sortens förhandlingar."

Resultatet

I dagarna signeras ett avtal, med innebörden att PTT köper in sig i Vesatel, dess kunnande, kontakter och kundbas. Formellt kommer ett nytt bolag bildas, ägt på 50/50-basis mellan PTT och svenska Televerket. Det nya bolaget får formen av ett holländskt BV för att klara etableringen inom EG, och med dagens Vesatel som svenskt dotterbolag. Man är idag åtta personer i Sverige, och ambitionerna är att initialt ha samma antal medarbetare i Amsterdam, Nederländerna.

Vesatel vill därmed profilera sig som "ett pan-europeiskt företag inom en väl avgränsad nisch" enligt Lillemor Larsson. Man arbetar inom en nisch som fortfarande är reglerad, men som med största sannolikhet släpps fri inom en snar framtid. Då avser man att vara redo.

Framtiden

Vesatel kommer inom den närmaste framtiden att arbeta med två jämnstora bolag, ett i Sverige och ett i Nederländerna. Tanken är att på sikt skaffa fler ägare, möjligen upp till fyra—fem stycken, med kompetens inom olika produkt- och geografiska områden. En stark ägare i Sydeuropa och eventuellt någon med förankring i Östeuropa kan vara välkomna. Man verkar inte heller helt ovillig att släppa in privata intressen i verksamheten, utan den blivande ägaren/samarbetspartnerns kompetens får avgöra. Lillemor Larsson får en mängd samtal från folk — kunder, leverantörer och andra — som vill köpa in sig i Vesatel. Hon säger: "Vi skall dock ta ett steg i taget och se till att vi kommer rätt."

Det finns enligt vår mening även en annan aspekt på ägarfrågan. Vesatel har som vi tidigare nämnt haft en styrka i att på en reglerad marknad stå under Televerkets beskydd. När man diskuterat tvåvägskommunikation via satellit med polska regeringen har det givetvis varit en fördel att kunna säga sig representera den svenska staten. I en totalt avreglerad marknad är det inte lika klart vad Televerket har att erbjuda som ägare. Kompetensen finns som sagt hos ett fåtal individer, och dessa måste få rimlig kompensation för att ställa sin kunskap till förfogande.

Framtiden blir synnerligen intressant för detta ur många aspekter unika kompetensföretag.

LÄRDOMAR FRÅN PRAKTIKFALLEN

Vi skall här nedan försöka peka på ett antal lärdomar från fallen. Det kan vara vanskligt att generalisera för mycket, men kanske kan man urskilja en del mönster från våra sinsemellan mycket olika fallföretag.

Omgivningsfaktorer påverkar givetvis framgången i gränsöverskridandet, och nedanstående spekulationer kan sannolikt ifrågasättas på en del punkter. Låt oss trots detta försöka sortera ut ett antal framgångs- och misslyckandekriterier.

NLK-Celpap

- En *internationalisering blev naturlig* för NLK-Celpap, dels för att överbrygga branschens konjunkturcykler, dels som en följd av att man verkar i en bransch med "global kunskap".
- NLK-Celpap valde initialt att *följa med svenska kunder ut i världen*, att utomlands genomföra uppdrag åt befintliga kunder. Detta räcker inte i längden för att etablera en internationell verksamhet, men kan vara ett bra sätt att pröva på "hetluften".
- *Sättet man växt på har varierat*. Först skedde tillväxten uteslutande organiskt, därefter har man använt förvärv av mindre konkurrenter och slutligen nu en stor fusion mellan det svenska Celpap och nordamerikanska NLK. På detta sätt har man gradvis hunnit växa i nya kostymer, och kunnat anpassa organisationen efter nya förutsättningar.
- *Fusionen har grundats på en del nyckelfaktorer*, nämligen att båda företagen haft mycket starka positioner på sina respektive hemmamarknader, att kompetensområdena delvis sammanfallit men främst kompletterat varandra, samt att företagen geografiskt kompletterat varandra.
- *Fusionsarbete är aldrig smärtfritt*. En del personal väljer alltid att hoppa av, och det kanske är bra att så sker så snart som möjligt. Det blir viktigt att samordna "lagom", och inte kväva den individualism som finns inom de flesta kompetensföretag. Allt kan inte likriktas, men utåt mot kund bör uppträdandet vara uniformt. Gemensamma aktiviteter både av mer formellt slag — informationsblad, möten etc — och informellt slag — fester, idrott etc — måste till för att arbeta samman personalgrupperna. Inte minst är det dock i gemensamma projektgrupper och arbeten mot kunderna man svetsas samman.

- *Personkemin* mellan grundarna/ägarna i de två bolagen blev synnerligen viktig, och man "prövade" varandra genom gemensamma projekt och tids nog ett gemensamt bolag innan man tog det stora klivet.
- Någon form av *spetskompetens* är nödvändig. I NLK-Celpaps fall delar man upp denna i tre kategorier:
 - *Personalen*, ofta världsledande experter inom sina respektive områden, och en välrenommerad styrelse etc,
 - *Informationsteknologin*, länkar samman bolaget med kunderna, man betonar att lönsamhet måste finnas vid tillämpandet, och att fördelningen decentralisering/centralisering är en viktig fråga.
 - *Ekonomistyrningen*, tidrapporteringen måste snabbas upp, projektredovisningen måste kunna stämmas av veckovis, det administrativa ansvaret skall decentraliseras så långt det går, och internprissättning skall användas mellan etablerade "profitcenters".

Bohlin & Strömberg Management AB

Fallet Bohlin & Strömberg vill främst belysa det resonemang som föregått företagets etablering utomlands. Bohlin & Strömberg är, vid en internationell jämförelse, ett mycket litet konsultföretag. Detta förhållande har också präglat dess spanska etablering. Företaget har skapat sig en förhållandevis god bild av marknaden för sina tjänster och har inledningsvis gjort en försiktig satsning.

Under en längre tid har möjligheten till en etablering "analyserats" och de förutsättningar som måste finnas eller skapas har utkristalliserats.

Vid etableringen av ett kontor i Madrid har B&S strävat efter att uppfylla ett antal kriterier:

- *Spetskompetens* måste erbjudas marknaden i form av en tydlig tjänst eller "produkt". Genom nollbasplanering kan företagets erbjudande "visualiseras".
- En *plattform för internationalisering* måste skapas i form av resurser, ansvarsfördelning, etc. Företagets etablering påverkas av engagemanget från hemmakontoret.
- *Referensprojekt* är nödvändiga för att utveckla nya kunder. Utvecklade kundrelationer på hemmamarknaden måste användas där så är möjligt för att skapa ingångar lokalt.
- Företaget måste ges en *lokal förankring*. En allians med en etablerad konsult erbjuder en färdig position att vidareutveckla.
- Etablering av företaget kräver att organisationen har *god uthållighet*.

Företagets introduktion på den spanska marknaden är initierat av ledande aktörer inom Bohlin & Strömberg. Engagemanget från "eldsjälar" har ofta en avgörande betydelse för huruvida framgång kan uppnås.

Det är sällan som en uppgjord tidsplan håller. Övuntade händelser och tillfälliga avsteg från affärsstrategin kräver att det finns *väl tilltagna marginaler*.

Med samtliga av de ovan nämnda kriterierna uppfyllda är det till syvende och sist *ofta sociala och kulturella faktorer som blir avgörande*. Det är svårt att etablera sig på en ny marknad och samtidigt utveckla kompetens om den lokala affärskulturen. Här stupar de flesta etableringar på en övertro på den egna förmågan. Genom att ingå i en allians har man fått tillgång till den lokala marknaden, då den nya partnern har god kunskap om både svensk och spansk affärskultur. Genom ett gemensamt ägt bolag har också alliansen fått den nödvändiga stadgan.

Enator

Huvudslutsatsen från Enator-fallet blir att det är mycket svårt att exportera egenskaper som en stark företagskultur och småskalighet till nya marknader. Framgångar på hemmamarknaden är en förutsättning för att börja tänka internationellt, men inte tillräckligt för att garantera framgång på nya marknader.

Sannolikt måste man genomföra gränsöverskridandet steg för steg, och lära sig av erfarenheter som inte kostat allt för mycket. Övergången från att arbeta med svenska klienter utomlands, till att arbeta mot en etablerad kundbas på en ny marknad är svår.

- Enators affärsidé baseras på att *med ett företagsledarperspektiv och en helhetssyn agera projektledare åt klienten*. Internt skall man arbeta med småskalighet och en mycket stark företagsidentitet som nyckelord.
- Internationalisering sågs som ett naturligt sätt att *sprida riskerna* från en liten marknad, *undvika etiska problem*, *följa klienterna* ut i Europa och ge medarbetarna intressanta *karriärmöjligheter*.
- Den internationella etableringen genomfördes sannolikt för *snabbt inledningsvis*. Det är synnerligen viktigt att finna rätt medarbetare på de respektive marknaderna, och att stegvis utvidga verksamheten.
- Ambitionerna att bli ett stort internationellt datakonsultföretag har i viss mån reviderats. *Modellen med helägda dotterbolag har övergivits* för deläggande och joint-ventures.
- Ovanstående strategi medför dock att det blir mycket *svårt att införa sin egen kultur och sitt "sätt att tänka" i de nya företagen*.
- Fusionsproblem och vikande marknad på hemmaplan kan medföra att de internationella satsningarna inte kan ges den prioritet

de kräver. En stark hemmamarknad är sannolikt en förutsättning för att orka med en internationalisering.

Vesatel AB

Fallet Vesatel vill främst belysa de "mjuka" faktorernas betydelse för gränsöverskridande och nätverksbyggande. Särskilt tydligt blir detta då teknologin — som i Vesatels fall — är tillgänglig för alla. Affärsidén bygger inte på något "ägande av en överlägsen teknologi" etc, utan medarbetarnas förmåga att svara upp till kundernas behov av snabbhet, säkerhet och tillgänglighet, lösa deras problem med ett helhetsperspektiv, och utnyttja befintlig teknologi på bästa sätt avgör framgången.

Med "mjuka" faktorer menar vi här personkemi, förtroende från kunder och samarbetspartners, förhandlingstraditioner och liknande svårgripbara parametrar. I punktform blir de viktigaste lärdomarna från fallet Vesatel:

- Fokus ligger på kreativ problemlösning åt krävande kunder, någon unik teknologi eller produkt finns inte.
- Verksamheten kan inte bedrivas med siktet inställt på Sverige eller ens Norden. Europa är den minsta enhet som kan övervägas på sikt, och följaktligen måste man finnas på plats för att förbereda sig för en kommande avreglering inom satellitkommunikationsområdet. Hitintills har man fått agera inom EG via en engelsk kund!
- Då teknologin är tillgänglig för alla avgör de "mjuka" faktorerna vilka samarbetspartners som är möjliga inom EG. Fransmän och tyskar "är allt för olika" svenskarna, till och med engelsmännen "skiljer sig från oss på för många avgörande sätt". Den ideala samarbetspartnern hittade man därför i Nederländerna.
- Vesatel skall ta ett steg i taget, och inte förivra sig i sin internationalisering. Flera samarbetspartners kommer släppas in i företaget, och de mjuka faktorerna tillsammans med eventuell unik kompetens blir avgörande för hur konstellationen skall se ut i framtiden.

BESKRIVNING AV KOMPETENSBRANSCHEN

Bakgrund

F M Scherers bok "Industrial Market Structure and Economic Performance" har karaktären av ett makroekonomiskt översiktsverk, och behandlar områden som teorier om oligopolprissättning, prisdiskriminering och karteller. Detta gör det givetvis något överraskande att möta en modell från Scherers bok i ett arbete av detta slag. Redan i kapitel 1 finner vi dock ett analysverktyg med, som vi ser det, mycket gott förklaringsvärde i detta sammanhang, nämligen "a Model of Industrial Organization Analysis".

Vi väljer att inte kalla detta avsnitt "analys", eftersom vår avsikt egentligen mer är att beskriva kompetensbranschen i Sverige. Vi vill ge läsaren en översiktlig bild av branschens utseende och sätt att fungera. Låt oss inleda med att beskriva Scherers modell.

Scherers modell

Modellen består av fyra analysområden med klara samband dem emellan, och är ursprungligen framtagna av Edward S Mason vid Harvard under 1930-talet. Den har därefter omarbetats flera gånger, för att således få sin nuvarande form av F M Scherer.

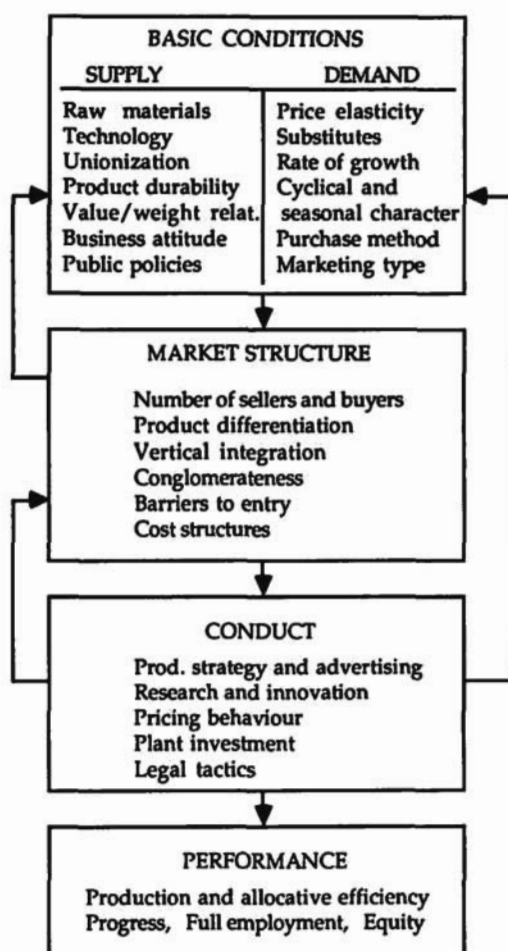
Låt oss se närmare på modellen för att utröna vilka delar som är tillämpliga i vårt fall. För översiktens skull väljer vi att återge modellen i grafisk form, och då en del uttryck synes vara svåra att med noggrannhet översätta till svenska har vi valt att behålla de engelska termerna.

Pilarna mellan rutorna visar beroendeförhållanden, medan de yttre pilarna visar feed-backförhållanden. Det logiska i detta resonemang är lätt att följa — givetvis påverkar exempelvis prissättning efterfrågan.

Låt oss se på kompetensbranschens karakteristika enligt Scherers modell. För att få en så komplett beskrivning som möjligt ges här även en del framtidsutsikter i form av trender och åsikter som framkommit i litteratur samt under intervjuer med företrädare för kompetensföretag och deras klienter.

Basic Conditions: Supply

- "Raw Materials" och "Technology" — består till övervägande del av människor, deras kunskap och erfarenheter. Faktiska tekniker existerar till viss del, främst i form av verktyg som nollbas-planering eller revisionssystem, men något ägande av produktionsfaktorer existerar knappast.



Figur: F M Scherers modell för "industrial organization analysis"

Det finns dock tendenser som talar för att vi får se en ökad användning av standardiserade analysverktyg i form av data-program etc, bland annat som ett led i att göra kompetensföretagen mindre sårbara vid avhopp från nyckelpersonal — helt enkelt en strävan efter minskat personberoende.

- *"Unionization"* — graden av anslutning till fackförbund torde variera mellan olika grenar av kompetensbranschen, men kan generellt karaktäriseras som låg.
- *"Product durability"* — är generellt mycket låg. Produkterna kan vanligen inte lagras på traditionellt vis, dock kan man kanske tala

om varaktighet i det fall kunskap överförs till klientorganisationen, och klientens personal får tillfälle att tillägna sig kunskapen.

- *"Public policies"* — tolkar vi som myndigheters och i viss mån även massmedias grad av inblandning i och påverkan på branschen. Detta har på senare tid fått ökad aktualitet bland annat på dessa två sätt, nämligen:
 - a) för rekryteringsföretag och vissa konsulter genom den debatt om lagändring beträffande arbetsförmedling som blossat upp (en stor del av konsulterna ägnar sig som bekant även åt lukrativ s k headhunting), samt
 - b) genom den etikdebatt som i allra högsta grad berör andra delar av näringslivet idag. Vi är övertygade om att stora delar av kompetensbranschen, och kanske speciellt managementkonsultbranschen inom en snar framtid blir indragen i densamma. Dock mer om etik- och integritetsproblem på annat plats.

Basic Conditions: Demand

- *"Price elasticity"* — har i de flesta fall varit synnerligen låg. Dock kan en ökad priselasticitet förväntas i takt med att vi ser en högre insikt och kunskapsnivå hos köparna/klienterna.
- *"Substitutes"* — huvudalternativen för klienten är många fall mer internt arbete via större staber, alternativt en omprioritering av företagsledningens tid. I de fall lagstiftning säger annat — exempelvis reglerna om revision i ABL — är givetvis alternativen få. Den trend vi ser idag är dock att stora företag strömlinjeformar sina organisationer, minskar overhead-kostnaderna och således bantar staberna — se som ett exempel vad som skett inom Asea Brown Boveri.
- *"Rate of growth"* — har varit synnerligen hög inom de flesta av branschens segment under det senaste decenniet. Framtida utveckling är svår att sia om, men ett antal faktorer som allmänt konjunkturläge, kvaliteten på levererade tjänster, klientföretagens organisationsformer etc spelar in på växttakten.
- *"Cyclical and seasonal character"* — helt klart påverkas konsultens arbetsuppgifter av konjunkturcykler. Någon konsult säger exempelvis:

"...konsultrollen har en tendens att breddas avsevärt i tider av medgång. I motgångsskeden måste konsulten självfallet koncentrera sig på kortsiktiga aspekter av typen "att täta läckor i skrovet"."

- *"Purchase method" och "Marketing type"* — det har varit säljarens marknad i många av kompetensbranschens delar, och man har ofta fått bra betalt. Vi ser dock en trend, som delvis hänger samman med det vi nämnt under *"Price elasticity"* ovan, nämligen att en generellt högre kunskapsnivå hos kunderna tillsammans med en höjd konkurrensnivå inom branschen bör medföra pressade priser. Exempelvis talar vissa köpare av managementkonsulttjänster till och med om ett kommande *"upphandlingsförfarande"*.

Marknadsföringen är ett klassiskt problem för kompetensföretaget — hur marknadsföra egenskaper som integritet, kompetens och sekretess utan att förlora i trovärdighet på dessa punkter? Personliga nätverk, anordnande av seminarier och *"säljmöten"* har använts, men samtliga dessa medför höga kostnader och lång tidshorisont.

Market Structure

- *"Number of sellers and buyers"* — antalet kompetensföretag på marknaden har ökat, och ökar fortfarande, lavinartat. Det handlar dock mest om småföretag, och strukturen bland de stora företagen är hitintills relativt stabil. Inom såväl revisionsbranschen som nu senare bland advokatfirmorna har vi dock sett stora strukturförändringar de senaste åren. Det är något oklart hur genomgripande dessa förändringar varit, och i vilken mån det rört sig om krusningar på ytan.

Mängden köpare varierar beroende på vad man säljer, antalet stora exportinriktade koncerner är trots allt begränsat i Sverige. Lyfter vi blicken utanför rikets gränser, alternativt ser på en annan potentiell kundbas, blir resultatet ett annat — då har vi plötsligt en mycket större mängd potentiella köpare.

- *"Product differentiation"* — innebär oändliga möjligheter, och är en nyckelfråga. Många har beskrivit exempelvis konsultverksamhet som en handel med ord, där konsulten är expert på att utveckla en egen begreppsapparat. Även juridiska tjänster och reklamverksamhet är abstrakta områden, där företagen själva i stor utsträckning kan definiera sina områden. Huruvida produkterna, eller tjänsterna, egentligen skiljer sig åt, och i så fall hur, kan eventuellt ses som en sekundär fråga — kundens uppfattning är det primära.

Att ha en egen referensram och begreppsapparat kan komma att bli en avgörande konkurrensparameter, vilket kommer att utvecklas här nedan. Att utveckla sådana fordrar egen forskning, vilket är kostsamt i en bransch där alternativkostnaden för odebiterad tid är extremt hög.

Som modellen visar kommer detta sannolikt att få återverkningar på *"Supply-sidan"* under *"Basic Conditions"* ovan.

- *"Barriers to entry"* — är i vissa segment av branschen i det närmaste obefintliga — exempelvis konsulter — medan det i andra segment finns relativt konkreta hinder — auktorisation för revisorer.

I takt med en ökande internationell prägel på branschen och näringslivet som helhet kan framhållas att behovet av information ökar. Alternativen är här att satsa på egen uppbyggnad av informationssystem, vilket kan ses som en form av etableringshinder, alternativt att använda information sammanställd av tredje part.

- *"Cost structure"* — denna punkt tolkar vi som en fråga huruvida kompetensföretagets eventuellt ökande kostnader kan tas ut från kunden, eller om de resulterar i sjunkande marginaler. Den största overheadkostnaden för många av branschens företag är egen utveckling av analysverktyg, begrepp och referensramar, samt upprätthållande och utveckling av det (sociala) kontaktnät som genererar uppdrag.

Samtidigt är vi av den uppfattningen att denna utveckling är nödvändig för ett kompetensföretag med ambition att utvecklas och överleva på sikt. Dessa kostnader har traditionellt kunnat övervältras på kunden, men som ovan angivits ser vi en sjunkande prisbild i branschen.

- *"Vertical integration"* och *"Conglomerateness"* — detta är en mycket intressant punkt, som vi berör mer utförligt under rubriken *"Fullhuskonceptet"* nedan. Vi kan konstatera att en stor del av de inom riket verksamma kompetensföretagen arbetar sig mot vad vi kallar ett *"fullhuskoncept"* — en ambition att kunna erbjuda kunden ett brett sortiment av tjänster, en förmåga att lösa de flesta av kundens problem. Utan att föregripa beskrivningen vill vi påstå att detta i många fall är en olycklig utveckling, som medför såväl integritets- som imagerelaterade problem för branschen.

Conduct

- *"Pricing behavior"* — har berörts på ett flertal punkter ovan, och vi antar att den situation med säljarens marknad som funnits under en tid så småningom kommer att förändras.
- *"Product strategy and advertising"* — har också tagits upp under flera punkter ovan. En ökad standardisering inom många av kompetensföretagen, parad med en större differentiering mellan desamma kan förutses.
- *"Research and innovation"* — kan komma att bli en avgörande konkurrensparameter. Att ha en egen referensram och arbets-

metodik fordrar egen konceptutveckling, vilket är kostsamt. Idag arbetar en mindre del av branschens aktörer med egen, mer avancerad, forskning. En ökning av denna verksamhet kan vara att vänta.

Performance

- *"Production and allocative efficiency"* — vi ser idag kompetensföretag av alla storlekar och former vad avser ägande, finansiering etc. Vi är dock av den uppfattningen att det kommer bli ont om utrymme för många av de medelstora kompetensföretagen i framtiden. Stora företag med egen konceptutveckling, stora akademiska och professionella nätverk och fysisk närvaro på ett stort antal marknader, samt små specialiserade företag med en utpräglad lokal profil, har enligt vår mening väsentligt större förutsättningar att överleva. Konsultguiden 1989 konstaterar beträffande organisationskonsulterna att:

"...USA har en i stort sett färdigstrukturerad konsultmarknad, medan Europa står inför en gigantisk strukturomvandling i samband med EGs inre marknad som skall vara genomförd 1992."

EG OCH DESS KONSEKVENSER

Den Inre Marknaden

Av naturliga anledningar har vi ett Europa-perspektiv på den diskussion som förs i denna skrift. Det kan av den anledningen vara lämpligt att ge vår syn på vad som sker, och eventuellt kommer att ske, i Europa.

Låt oss inledningsvis konstatera att det tills för något år sedan har varit relativt lätt att tala om Europa i termer av EG eller den "Inre Marknaden" — så är inte längre fallet. Det som nu äger rum inom östblocket är en djupgående strukturell process av oåterkalleligt slag.

Vad vi i viss mån vill ifrågasätta är hur meningsfullt det i dagsläget är att tala om Europa i termer av det nuvarande EG. Detta kan möjligen ses som en något kontroversiell synpunkt i dessa dagar då en stor del av samhällsdebatten kretsar just kring EG-frågan, men vi tycker ändå att det kan vara värt att nämna denna åsikt.

Bakgrund

Vi gör bedömningen att det inte är helt relevant att i denna studie uttömmande redogöra för framväxten av dagens EG, alltifrån Kol- och Stålunionen över Romfördraget till dagsläget. Vi hänvisar istället den intresserade läsaren till Daniel Viklunds och Dick Leonards böcker vilka på ett initierat sätt ger bakgrunden till EG.

Vad vi däremot anser vara av vikt är att översiktligt redovisa en del ekonomiska aspekter av EGs historia, vilka också till stor del förklarar varför en europeisk sammanslutning blev i det närmaste oundviklig. Vi vill även ge vår syn på vad utvecklingen i Europa kan komma att medföra inom näringslivet, för att skapa bättre förståelse för den marknad svenska kompetensföretag har att konkurrera på.

EGs tillkomst

Andra Världskriget raserade många nationers uppfattning om sig själva som oberoende enheter, kapabla att styra sin egen utveckling. Ett exempel på detta är att tre av Europas mindre länder — Holland, Belgien och Luxemburg — redan före krigsslutet bestämde sig för att deras respektive ekonomiska utveckling i framtiden var avhängigt de övriga nationernas utveckling. År 1944 togs beslutet att bilda en "Benelux-union", vilken formellt upprättades 1 januari 1948.

För att organisera och fördela den ekonomiska hjälp Europa erhöll från USA efter kriget under den sk Marshall-planen, bildades 1947 "the Organisation for European Economic Cooperation", OEEC.

Marshallplanens hjälpprogram avslutades på tre år, men OEEC fortsatte att spela en roll som forum för att främja frihandel och

ekonomiskt samarbete mellan Europas länder även efter det att dess ursprungliga syfte uppnåts. Organisationen utökades sedermera till att omfatta samtliga icke-kommunistiska industriländer, och ändrade 1961 namn till "the Organisation for Economic Cooperation and Development", OECD.

Arbetet med att återupprätta förtroendet mellan Frankrike och Tyskland inleddes i stort sett omedelbart vid krigsslutet. Inte förrän i maj 1950 lades det dock fram ett konkret förslag på hur en framtida tysk dominans skulle undvikas, samtidigt som man knöt de europeiska staternas ekonomier närmare till varandra. Fransmannen Jean Monnet lade fram en plan för den franske utrikesministern Robert Schumann, vilken presenterades av den franska regeringen som "Schumann-planen". Den gick ut på att de västtyska och franska kol- och stålindustrierna skulle ställas under gemensam överhöghet, för att på detta sätt omöjliggöra ett nytt krig av såväl rent produktions-tekniska som "ideella" skäl.

Denna plan accepterades av övriga europeiska länder, och i augusti 1952 etablerade Frankrike, dåvarande Västtyskland, Italien och Beneluxländerna den sk Kol- och Stålunionen, ECSC.

I juni 1955 fick Belgiens utrikesminister, Paul-Henri Spaak, i uppdrag att undersöka möjligheterna att etablera en "Gemensam Marknad". Den rapport Spaak-kommittén producerade kom sedermera att ligga till grund för det sk Romfördraget, undertecknat i mars 1957. Detta fördrag innehöll kort sagt riktlinjerna för "the European Economic Community", EEC. Vid samma tidpunkt inrättades ett atomenergiorgan, Euratom.

Dessa tre organ — ECSC, EEC samt Euratom — förenades i juli 1967 till "the European Community", EC.

"Vitboken"

Under första hälften av 1980-talet började ett missnöje sprida sig bland EGs medlemmar. 15 år efter det att de ursprungliga sex medlemsstaterna sinsemellan formellt hade avskaffat tulltariffer och handels-hinder fungerade associationen fortfarande inte som en gemensam marknad.

Medlemsländerna införde i stor utsträckning sk "NTBs", eller "Non-Tariff Barriers" redan vid mitten av 1970-talet, och dessa fungerade åtminstone relativt effektivt som hinder för ett utökat handelsutbyte länderna emellan. Trots Romfördragets försäkran om motsatsen var det fortfarande svårt för invånare i många EG-länder att få arbetstillstånd i andra EG-länder, företag inom vissa branscher, exempelvis försäkringsbolag, hade svårt att operera på ett paneuropeiskt plan och den offentliga upphandlingen reserverades för det egna näringslivet istället för att utlysas i Gemenskapen.

Vid ett möte i Bryssel 1985 instruerades EG-Kommissionen att formalisera nödvändiga åtgärder med tidtabell för att möjliggöra en mer enhetlig Inre Marknad (Single Market) senast 1992. En "vitbok" producerades, vilken specificerade omkring 300 åtgärder som behövde genomföras för att denna Inre Marknad skulle bli en realitet, och som en följd av detta arbete trädde i juli 1987 "the Single European Act" i kraft.

Vitboken innehöll åtgärder inom tre områden, nämligen:

- eliminering av fysiska hinder (passkontroller...),
- eliminering av tekniska hinder (standardiseringar...)
- eliminering av fiskala hinder (indirekta skatter).

En detaljerad tidtabell sattes upp för att dessa åtgärder skulle vara vidtagna i god tid till den nya "Inre Marknaden", som är avsedd att träda i kraft 1 januari 1993. Detta är vad man i massmedia och debatt i dag kallar "EG 1992". Helt kort kan vi konstatera att man med dessa förslag vill erhålla fullständig rörlighet inom EG för:

- människor
- varor
- tjänster
- kapital.

Vitbokens konsekvenser för näringslivet

Vi lämnar diskussionerna om svenskt medlemskap, neutralitet, nationell självbestämmanderätt etc därhän, och koncentrerar oss på vitbokens konsekvenser för den ekonomiska aktiviteten på den Inre Marknaden.

Vilka trender ser vi idag? Vad blir de sannolika följderna av dessa trender? Hur ändras den ekonomiska strukturen i Europa? Dessa och liknande frågeställningar skall vi ta upp här nedan. Den främsta avsikten med detta resonemang är att beskriva den marknad svenska kompetensföretag har att konkurrera på, idag och i framtiden.

Låt oss börja med konsekvenserna för större företag av multinationell karaktär, för att därefter behandla de mindre och medelstora företagen, av typ underleverantörer till de förstnämnda. Kompetensföretagen faller ofta in under dessa underleverantörsroller, exempelvis ekonomiska eller tekniska konsultföretag, revisionsbyråer, advokatfirmor och dylika företag.

Stora företag (MNEs)

Konkurrensen mellan företag blir till följd av avreglering och standardisering inledningsvis kraftigt accelererad. Såväl hot som möjligheter uppträder i nya och utökade former, och ett nytt strategiskt

tänkande, delvis baserat på en flexibilitet och kreativitet utöver vad som hittills krävts, blir avgörande för företagens konkurrensförmåga.

Utvecklingskostnaderna inom multinationella företag är idag enorma — bilbranschen skulle kunna tjäna som exempel på ovanstående resonemang. De japanska bilföretagen rapporterar FoU- och konstruktionstider på nedmot hälften av de europeiska bilföretagens vad avser framtagande av nya modeller, och ställtider för maskinutrustning är väsentligt kortare i Japan jämfört med Västeuropa.

Den japanska företagsledningsmodellen beskrevs under lång tid som något av ett mirakel, och först på senare tid har man börjat med systematiska analyser av japansk management. En stor del av hemligheten tycks ligga i just flexibilitet och vardagliga men kreativa lösningar på gamla problem.

De företag som tidigare varit kraftfulla aktörer på sina respektive nationella marknader kommer att finna sig själva i en betydligt blygsammare roll efter 1992. Ett exempel från företagen inom livförsäkringsbranschen kan illustrera detta:

"Idag har de fem största i Italien 70% av marknaden, i Frankrike 50% och i Storbritannien 32%. Omsätter man dessa andelar till hela EG-marknaden sjunker de fem störstas marknadsandel till under 15%" (SIAR).

Sverige har relativt sett en hög andel stora exportorienterade företag, men satt i ett EG-perspektiv är de inte särdeles stora med något mått mått. Nordens största bank, SE-Banken, kom 1987 på 45:e plats bland europeiska banker, Volvo var Europas 36:e största företag och det sammanslagna ABB kom 27:a.

Professor Ove Brandes har i en debattartikel i SvD pekat på tre huvudsakliga vägar för etablering utomlands, nämligen:

- Utlandsetablering genom *organisk tillväxt*. Exempel på denna strategi kan vara Tetra Pak och SKF,
- Utlandsetablering genom *förvärv*. Electrolux har arbetat efter detta koncept, och Trelleborg är ett annat aktuellt exempel,
- Utlandsetablering genom *strategiska allianser*. Brandes skriver:

"Det blir allt svårare att genom utlandsförvärv nå en domi-nansposition, eller ens att bli stor i smala segment ... av det enkla skälet att företagen i utlandet relativt sett har blivit dyrare att köpa. Man får då söka efter andra lösningar, fusioner, joint ventures eller samarbetsavtal, dvs någon form av strategiska allianser".

Det finns flera exempel på svenska företag som valt detta senare alternativ för sin internationalisering. Aseas samgående med Brown

Boveri till ABB är ett. De strategiska allianserna kan upprättas mellan ett svenskt och ett utländskt företag, vilket s a s ger ett brohuvud in i Gemenskapen. De kan också bestå av allianser mellan svenska företag, i syfte att erhålla mer slagkraftiga och konkurrensdugliga enheter. Det är vår tro att båda dessa samsarbetsformer kommer vinna terräng framöver.

Den allmänna osäkerhet många företag känt inför EG 1992 har i flera fall reducerats genom att man "försökt agera", man har "gjort något" för att inte bli akterseglade. Detta "något" har ofta resulterat i företagsköp, vilket trissat upp priserna på kvarvarande uppköpskandidater. Utlandsförvärv idag är därför ofta relativt kostsamma.

Det finns givetvis företag som valt att inte göra någonting, varken initiera samsarbeten eller växa genom förvärv. Att detta kan vara farligt kan möjligen exemplifieras med de akuta problem som uppkom under slutet av 80-talet för Saabs personbilar. Utvecklingsarbetet för att ta fram nya bilmodeller är som ovan nämnts oerhört kostsamt, och knappt någon biltillverkare klarar detta FoU-arbete ensam.

Då skyddstullar och NTBs försvinner utsätts många företag för ett ökat omvärldstryck. Även de företag som inte skyddats av murar av mer påtagligt slag har ofta kunnat bygga barriärer genom språkproblem, marginella preferensskillnader hos kunderna och liknande kulturella differenser länder emellan.

Det hårdnande konkurrensläget kommer medföra att en högre grad av kostsam specialisering krävs för att försvara sitt revir. Det verkar vara ett rimligt antagande att dessa revir, eller branscher, kommer att krympa då mycket få företag har råd att agera på verkligt bred front. Vad vi ser här är att antalet branscher kommer att öka, medan antalet företag inom varje bransch minskar.

"Fästningen Europa" har använts som samlande paroll för ansträngningar att stänga japanska och amerikanska företag ute från EG-marknaden. Dessa ambitioner har sannolikt uppkommit dels genom det stora handelsöverskott Japan uppvisar gentemot främst USA, dels som ett svar på de ökande protektionistiska tendenser som på senare år har kunnat spåras inom den amerikanska administrationen.

Man har dock inte lyckats stänga sina konkurrenter ute särskilt väl. Ett bevis är att både Ford och Exxon finns med på "15-största listan" över företag i Europa, och den japanska inmarschen är känd. Exempelvis satsar japanerna starkt på egen montering och viss produktion inom bilindustrin på den Inre Marknaden, dels i egen regi men också som joint-ventures med lokala producenter.

De japanska storföretagen är idag även mycket kapitalstarka, och har råd med ett långsiktigt agerande.

Något av en renässans för teorin om komparativa fördelar, applicerad på hela EG. Europa håller på att delas upp i regioner, för att man på

bästa sätt skall kunna utnyttja befintlig infrastruktur och kompetens. Den nya trend vi kan spåra är att det knappast handlar om komparativa fördelar för produkter, utan snarare vad avser processer. I en rapport beställd av EG-Kommissionen skriver PA-Consulting Group:

"The division of production into several discrete stages — particularly in the case of large multinationals — also casts some doubt on the traditional perception of a product as the selling of an identifiable product. Instead, specialisation in stages of production leads to a division between countries and regions of processes rather than products."

Produktion lokaliseras huvudsakligen till länder, eller regioner, med relativt låga arbetskraftskostnader, exempelvis stora delar av Spanien och Grekland, finansavdelningar etableras i Benelux eller Storbritannien, huvudkontoren förläggs i Nordeuropa, ofta London, FoU till redan teknikintensiva centra i Tyskland, och distribution ombesörjes via centrallager i Mellaneuropa och egna expeditörsföretag.

Detta är redan idag klart urskiljbara trender. Enligt vår uppfattning kommer dessa inom ett par år att kraftigt förstärkas.

En intressant slutledning av ovanstående blir att nätverksaspekter får ökad aktualitet. Specialisering möjliggörs genom sammankoppling av flera produktionsenheter, inköp kan samordnas och centraliseras, underleverantörer kan pressas hårdare, kvalitetsaspekter kan få ökat utrymme och stora samordningsfördelar finns inom distributionen av färdiga produkter.

Med nätverksaspekter avser vi här att nätverk av både teknisk och human karaktär kommer få ökad betydelse. Den kraftigt förbättrade teknologinivån inom exempelvis data- och mikroelektronik innebär nya möjligheter, men medför också i slutänden oftast att människor blir allt viktigare.

Produktionsenheterna blir större och färre. Den tid då produktionsenhetens geografiska läge utgjorde ett viktigt inslag i marknadsföringen är snart förbi. Kraven på standardisering och enhetliga kontrollsystem medför en lägre grad av lokal anpassning och att färre modeller av varje produkt behöver produceras. Detta medför i sin tur att längre serier och mer rationell drift av produktionsanläggningarna möjliggörs.

De nordiska hemmamarknaderna är i de allra flesta fall inte tillräckligt stora var för sig för att erbjuda företag möjlighet att uppnå en "kritisk massa" inom exempelvis FoU, distribution och marknadsföring. Alternativen kan vara att bygga en öppen nordisk marknad eller att gå direkt på EG-marknaden. Den aktivitet som pågår bland nordiska företag kan tyda på att man väljer båda dessa alternativ.

För att sammanfatta vår syn på de stora företagens framtid inom EG kan vi säga att denna i stort sett ligger i företagens egna händer. De är i

de flesta fall mycket väl insatta i vad som sker på den Inre Marknaden, och agerar ytterst självständigt utan sidoblickar på politiska hänsyn eller nationella och geografiska gränser. Ett citat från en intervju på koncernledningsnivå i Sverige som väl belyser detta faktum är:

"...vi etablerar oss idag efter helt nya nyckeltal. Det traditionella sättet, att gå efter produktionsfaktorer och marknadspotential, är inte längre intressant, utan vi ser till faktorer som positiva födelse-tal, nivå på utbildningen och liknande. Det politiska läget på de olika marknaderna är inte heller speciellt intressant."

Vi kan avsluta denna sammanfattning med ytterligare ett citat från Brandes artikel, där han skriver:

"Om de (stora företagen, vår anm.) hamnar i kris beror det inte på bristande kunskaper utan på misslyckade strategier".

Detta citat är en bra sammanfattning av våra egna åsikter.

Mindre och medelstora företag (SMEs)

Här är kunskapsnivån uppenbart lägre än hos de större företagen, vilket även bekräftas av de företrädare för Småföretagens Riksorganisation vi talat med. Delvis kan detta bero på att man inte insett områdets vikt, men även faktorer som mindre staber, sämre internationellt kontaktnät och upplevd tidsbrist kan spela in.

De svenska underleverantörerna har levt i en relativt skyddad värld, och möjligen i viss mån satt sin tillit till att de större företagen skall hjälpa dem ut på EG-marknaden. Svensk kvalitet är dock inte längre ett honnörsord och det finns studier som även visar på att svenskarnas leveranssäkerhet och produktutveckling släpar efter de flesta av de europeiska konkurrenternas.

Svenska underleverantörer är också generellt sett mindre än motsvarande företag på den Inre Marknaden, vilket kan visa sig kritiskt då resonemanget ovan kring komparativa fördelar, produktions- och distributionsekonomi etc äger giltighet även för denna kategori företag.

De senaste årens högkonjunktur har sannolikt medfört att de medelstora företagen idag inte arbetar på sitt effektivitetsmaximum — fyllda orderböcker och brist på arbetskraft tenderar ofta att ha den effekten. Det finns enligt vår mening i stort sett tre "åtgärds-kategorier" för svenska underleverantörer, nämligen:

- att en utbildning av dessa företag, sannolikt via deras respektive branschorganisationer, kommer till stånd,
- att de börjar aktivt söka partners inom EG, i syfte att uppnå komplettering till sina produkter ur lokala underleverantörers sortiment, samt

- att de eventuellt accepterar en roll som sekundärleverantör åt någon som samordnar en grupp av underleverantörer och hjälper till med produktutveckling, standardiseringsarbete och kvalitetskontroll.

Alternativen för de svenska underleverantörerna kan något tillspetsat sägas vara att följa med de stora svenska exportföretagen ut på EG-marknaden eller radikalt ändra sin strategi på hemmaplan. Det sistnämnda torde innebära en ändrad affärsidé eller neddragning av verksamheten.

Möjligheterna är stora för de mindre och medelstora företag som klarar att etablera sig på den Inre Marknaden, men vägen dit är lång.

KOMPETENSFÖRETAGEN INOM EG — EN ANALYS

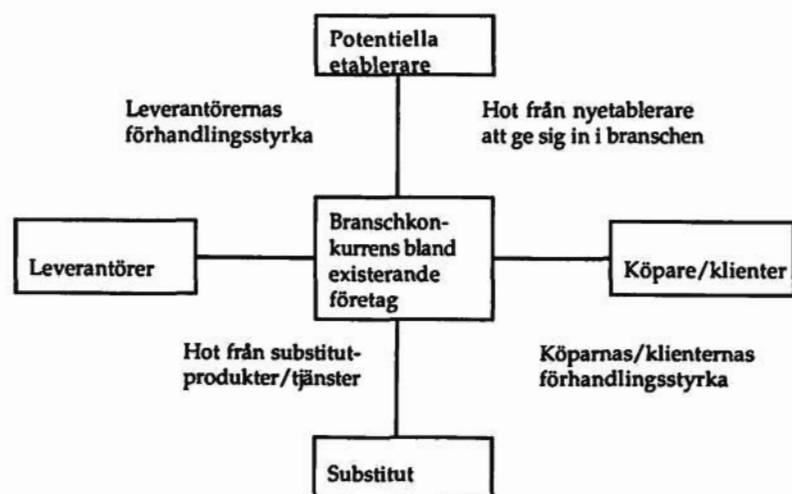
Porters modell för branschstrukturanalys

Vi avser att i detta kapitel genomföra en branschanalys, i traditionell mening, av rådande konkurrensförhållanden och branschstruktur för kompetensföretag på den Inre Marknaden. Även här gäller givetvis den restriktionen att allt vi säger inte är generaliserbart till alla segment av det vi kallar "kompetensbranschen".

Det verktyg vi här tänker använda oss av är Michael E Porters "Modell för Branschstrukturanalys", varför det kan vara på sin plats att här för den oinvigde översiktligt redogöra för dennes tankegångar.

Porter hävdar att rådande konkurrensläge inom en bransch är styrt av fem primära konkurrenskrafter, varvid dessa krafter samlade styrka bestämmer branschens aktuella utseende och vinstpotential. Han menar att krafterna dels har betydelse var och en för sig, men framförallt spelar deras "kollektiva styrka" en stor roll för branschens karakteristika.

Kunskap om krafterna var och en för sig kan belysa styrkor och svagheter hos enskilda företag, visa på deras ställning inom branschen eller marknaden och peka ut de områden där strategiska förändringar kan ge den största avkastningen. Denna kunskap kan användas för att ta fram de punkter och områden som har störst betydelse i termer av hot eller möjligheter inför framtiden. Låt oss visa denna modell i grafisk form för överblickens skull:



Figur: M E Porters modell för branschstrukturanalys (Porter 1983)

Vi kan kort beskriva dessa hotbilder, eller möjligheter, som:

- **Etableringshot** — är avhängigt de etableringshinder som existerar inom branschen, samt konkurrenternas reaktionsprofil. Under rubrik etableringshinder kan vi generellt nämna stordriftsför delar, extrema kapitalbehov, råvarutillgångar samt behov av väl utbyggda distributionsnät.
Konkurrenternas reaktionsprofil — "hur de svarar på vårt företags åtgärder" — avgörs exempelvis av hur benägna de är att starta priskrig, beläggningsgrad i produktionsapparaten samt branschens tillväxttal.
- **Köparens förhandlingsstyrka** — avgörs delvis av desammas vinstnivå, benägenhet att integrera sin verksamhet horisontellt eller vertikalt, samt produkternas grad av standardisering.
- **Leverantörernas förhandlingsstyrka** — bestäms på liknande sätt av integrationsbenägenhet, produktens art etc. Vi kan påpeka att ett företags egen personal kan sägas vara leverantörer till det samma, och i många fall en synnerligen mäktig leverantör. Inte minst gäller detta givetvis i den ofta mycket personberoende kompetensbranschen.
- **Substitutprodukter** — kallas de produkter/tjänster som kan utföra samma funktion som branschprodukten/tjänsten. Av vikt att beakta blir således pris/nyttorelationen för dessa substitutprodukter i förhållande till branschens egen produkt.
- **Branschkonkurrens** — kan bestå av traditionella åtgärder som prisförändringar, reklamkampanjer, garantiåtaganden och liknande utspel som får effekt på samtliga företag inom branschen. Bortsett från eventuell tillväxt inom branschen är det fråga om ett nollsummespel, och det råder således interdependens, eller ömsesidigt beroende, mellan konkurrenterna.
Faktorer som kan bestämma branschkonkurrensen är exempelvis tillväxttakt, förhållandet fasta/rörliga kostnader, antal konkurrenter och höjden på eventuella nedläggningshinder.

Kompetensbranschen på den Inre Marknaden — en Porter-analys

Vi tänker här genomföra en analys av de rådande konkurrensförhållandena och branschstrukturen för kompetensföretagen på den Inre Marknaden.

Vår avsikt med detta arbete är inte enbart att ge råd av normativt slag, utan vi vill även för läsaren teckna den bild vi själva har av detta område. Det handlar därför här i första hand inte om att formulera

någon direkt konkurrensstrategi, utan mer om att just "klargöra sambanden" på marknaden. Vi finner Porters "Modell för Bransch-strukturanalys" vara ett användbart hjälpmedel i denna ansats.

Låt oss väga samman den bild av den Inre Marknaden vi tidigare tecknat och analysera vilka följder den får för kompetensföretag verksamma på denna marknad. Vi behandlar de fem konkurrenskrafterna i samma ordning som de beskrevs här ovan.

Etableringshot

Det är lätt att konstatera att några extrema etableringshinder sällan existerar inom kompetensbranschen vad avser kapitalbehov, stordriftsfördelar eller distributionsnät i traditionell mening. Om vi däremot ser på kompetensföretagen ur ett "globalt" perspektiv — många av revisionsfirmorna och konsultföretagen har en globalt täckning — kan en intressant tendens urskiljas, nämligen behovet av information.

För att verka med ett internationellt perspektiv krävs idag tillgång till information i en helt annan omfattning än för bara några år sedan. Modeordet "glokalisering" — att agera globalt med en stark lokal förankring — sammanfattar behovet av ett effektivt informationsnät vilket för många torde kräva någon form av investering och distributionsnät. Många av kompetensföretagen har dock möjlighet att agera utifrån information sammanställd av tredje part, exempelvis samarbetspartners utomlands, och kan på så sätt runda detta problem.

Vad som krävs är starka informationsinsamlings- och leveranssystem, men dessa behöver inte nödvändigtvis medföra enorma investeringar. Kvalitet torde vara viktigare än kvantitet i många fall.

Vad beträffar reaktionsprofilen hos konkurrenter så är detta en bransch där strategin ofta tycks vara att förneka all form av konkurrens, och något priskrigande kan det sannolikt i de flesta fall inte bli tal om. De flesta segmenten av branschen befinner sig i Europa fortfarande i stark tillväxt, till skillnad från den lugnare utvecklingen i det mer "färdigstrukturerade" USA, och det finns utrymme för nya aktörer.

Den intensiva aktiviteten på den Inre Marknaden med sikte på 1992, och det strukturarbete som sannolikt blir behövligt efter detta magiska datum, garanterar att tillväxten, eller åtminstone tillväxtpotentialen, fortsätter vara god en bra bit in på 90-talet.

Sammanfattningsvis kan vi säga att nyetablering inte nödvändigtvis upplevs som ett hot av de på marknaden befintliga aktörerna, och såväl utrymme som möjlighet finns därför för svenska kompetensföretag att etablera sig på den Inre Marknaden.

Köparens förhandlingsstyrka

Köparna av "kompetenstjänster" måste anses vara en ytterst heterogen grupp individer, företag och organisationer, och någon definitiv analys med denna utgångspunkt är därför inte möjlig.

Rent generellt kan man kanske säga att i takt med att antalet kompetensföretag på marknaden ökar, samtidigt som köparnas kunskapsnivå höjs, bör köparnas förhandlingsstyrka öka.

Kundernas grad av vertikal integrering, exempelvis utnyttjande av internkonsulter eller utökade koncernstaber, är ett reellt hot mot branschen. Trenden har dock den senaste tiden varit att minska staber och annan overhead och koncentrera sig på kärnverksamheten i företaget. I många fall kräver också lagregler och sedvänjor att man anlitar externa krafter — det tydligaste exemplet är kanske inom revisionsarbete.

Sammanfattningsvis kan sägas att vi inte har någon helt entydig bild av köparnas förhandlingsstyrka. Fler kompetensföretag på marknaden, högre kompetens hos köparna och ökad standardisering av produkterna kan leda till ökad makt hos köparna, medan faktorer som köparnas låga grad av vertikal integrering och produktens inneboende differentierade karaktär leder till minskad förhandlingsstyrka i köparleden.

Sannolikt överväger de förstnämnda faktorerna, och köparnas makt ökar med tiden. Detta torde i så fall tala för att svenska kompetensföretag som vill ut i Europa bör specialisera sig inom något avgränsat område och differentiera sina produkter.

Leverantörers förhandlingsstyrka

Den främsta leverantören till kompetensbranschen måste sägas vara dess egen personal. Inom detta område där personligt kunnande inom såväl fackområden som sociala områden ofta är avgörande för ett företags framgång är dess personal i sann mening "dess största tillgång", för att citera så gott som samtliga svenska börsnoterade företags årsredovisningar de senaste tre åren.

Denna stora maktkoncentration till den egna personalen har alltid varit ett problem för arbetsgivare av karaktär "kunskapsföretag", och detta gäller kanske alldeles speciellt managementkonsultbranschen. Ett citat från en av våra intervjuer med ledningen i ett av de ledande konsultföretagen kan belysa detta faktum:

"Ibland är det oerhört frustrerande att arbeta som chef över ett gäng bortskämda divor! Jag menar, vad skall man göra om ett par av nyckelpersonerna vill gå andra vägar än de jag har tänkt mig? Branschen måste bort från detta personberoende på något sätt — fråga mig bara inte hur!"

Det är ett känt faktum att kompetensföretag ofta förökar sig genom delning, och detta lär fortsätta. Vi anser att exempelvis ett antal konsultföretag har misslyckats i sina ambitioner till internationalisering just därför att de accepterat nyckelpersoners önskan att öppna dotterbolag utomlands, och etablerat sig utan en genomtänkt affärsidé.

Rör det sig om mindre familjebolag är det svårt att ha någon åsikt, men i kompetensföretag där ägandet är mer utspritt är det ett oförsvarligt slöseri med ägarnas medel.

Sammanfattningsvis vill vi påstå att leverantörernas, representerad av personalen, förhandlingsstyrka är synnerligen stark. Detta är en fördel i medgång och vid stark lojalitet från personalen, men är samtidigt ett av kompetensföretagets största svagheter. Svenska kompetensföretag utgör inget undantag i detta avseende, utan måste anpassa sig till rådande förhållanden. Personalens eventuella önskemål om utlandsplacering kan tillsammans med internationaliseringsambitioner hos företagsledningen vara en utmärkt möjlighet för företaget att utveckla och tillfredsställa sin personal. Av största vikt är dock att detta sker i enlighet med en väldefinierad och genomtänkt affärsidé för kompetensföretaget som helhet.

Substitutprodukter

Det främsta substitutet till inhyrda kompetensföretag är som vi tidigare nämnt kanske större staber eller omprioritering av företagsledningens tid. Detta är en åsikt som bland annat delas av flera "potentiella" konsultanvändare, vilket vi kan belysa med ett citat:

"...och det vill jag framhålla att den av våra dotterbolagschefer som använder sig av konsulter kan se sig om efter ett nytt arbete direkt. Det är ju dessa frågor om strategi och struktur som utgör företagsledningens essens — om de inte ägnar sig åt det, vad skall de då göra?"

Här kommer dock ovan relaterade pris/nyttorelation in i bilden — vad är mest kostnadseffektivt? I det fall man skall ha stora koncernstaber måste dessa sysselsättas med något produktivt över tiden, något som motiverar den extra kostnaden.

De flesta internkonsulter kan lätt förlora i objektivitet och legitimitet gentemot övriga medlemmar i organisationen, och kan tidvis lida av samma "sysselsättningsproblem" som koncernstaben.

Sammanfattningsvis konstaterar vi att det finns ett antal i och för sig naturliga substitut för externa kompetensföretag. Dock kan kostnadseffektiviteten avgöra till "den externes" fördel i många fall, givetvis beroende på uppdragets art etc.

Huruvida detta blir fallet avgörs givetvis också av det pris kompetensföretaget tar för sina tjänster, och klienterna kan sägas bli allt mer

kompetenta att bedöma pris/kvalitet-relationen i många av de genomförda uppdragen.

Branschkonkurrens

Vi har tidigare under "konkurrenternas reaktionsprofil" konstaterat att risken för priskrig, reklamkampanjer etc är liten i denna bransch. Vad avser den Inre Marknaden kan vi se att tillväxten i efterfrågan inom de flesta av kompetensbranschens segment är så god att det knappast heller kan sägas vara frågan om ett nollsummespel, utan utrymme för nya aktörer finns.

Däremot har flera av de nationella marknaderna inom EG en hög sofistikeringsgrad avseende användande av kompetensföretag, och detta kan visa sig vara ett oväntat faktum för många svenska företag som ibland hyllar principen att skandinavisk företagsledning, reklam m m är överlägsen all övrig.

Som motvikt till detta vill vi hävda att exempelvis svensk företagsledning, i det fall man överhuvudtaget kan särskilja en specifik sådan, generellt borde passa bra i den pågående processen av ökad internationalisering och transnationell handel i Europa. Sverige är som bekant ett litet, öppet, exportberoende land med en relativt sett hög andel exportorienterade storföretag.

Sammanfattningsvis pekar detta på en bransch med delvis motsägelsefulla attribut. Den goda tillväxten på marknaden samt de låga utträdeshindren tyder exempelvis på måttlig konkurrens inom branschen, medan köparnas ökande kunskap, tillströmningen av nya företag och låga inträdeshinder borde medföra ett hårt konkurrensläge.

Möjligen är det så att kompetensföretagen på denna turbulenta, snabbväxande marknad inte har tid med inbördes direkt konkurrens, utan riktar all sin energi mot marknaden och klienterna.

Om så är fallet kan man dock fråga sig varför så få kompetensföretag i Sverige, enligt oss, ändå har uppfattat klienternas önskemål och behov på ett adekvat sätt? Sannolikt är detta den naturliga men olyckliga följden av att arbeta i en situation av konstant överefterfrågan — man säljer ändå allt man klarar av att producera, och behöver inte lyssna särskilt noga till marknadens signaler.

Appendix 1:

FULLHUSKONCEPTET — ETT TVEEGGAT VAPEN

Bakgrund

Följande fyra sidor består till största delen av en omarbetad version av en artikel författarna presenterade i Affärsvärlden nr. 22 1990.

Det har på senare tid diskuterats huruvida kompetensföretagen skall specialisera sig eller diversifiera och erbjuda klienten tjänster inom ett flertal områden. En tydlig trend är att svenska kompetensföretag utvecklas mot vad vi kallar ett fullhuskoncept, dvs en ambition att inom egna väggar kunna erbjuda klienten tjänster inom ett brett spektrum för att kunna tillhandahålla en "totallösning".

Tillvägagångssättet för att erhålla detta breda spektrum kan antingen vara att utveckla egen kompetens inom området, eller att förvärva framstående aktörer. Syftet anges ofta vara att sänka företagets totala risknivå genom att skapa vad vi kan kalla "parallella kassaflöden", att expandera såväl volym- som kompetensmässigt eller att förstärka sin finansiella bas.

Positiva kundbassynergier

Denna trend är tydlig inom de flesta kompetensbranscher, exempelvis advokater som går samman i juristhus, managementkonsulter som köper rekryteringsföretag och reklambyråer eller marknadsförare som bildar reklamhus. I mångt och mycket kan dessa fullhuskoncept sägas vara ett återupplivande av den bespottade idén om konglomeratet, men i denna tappning skall synergien finnas inom kundbasen i stället för inom produktion eller marknadsföring.

Det gäller inte längre att sälja de gamla produkterna till nya marknader och kunder, utan att bli en komplett leverantör till befintliga kunder.

I takt med att kostnaderna för marknadsinvesteringar ökat, har allt fler företag insett det lönsamma i att ägna mer kraft åt att bearbeta den befintliga kundbasen i stället för att hela tiden försöka hitta nya marknader och kunder.

Vi är i grunden positiva till dessa tankegångar och tror att de har framtiden för sig. Det krävs dock ett synnerligen genomtänkt användande av fullhuskonceptet för att det skall ge avsett resultat, och det av flera anledningar. Som rubriken antyder kan fullhuskonceptet vara ett tveeggat vapen för den som inte kan hantera det, och ett misslyckande kan få allvarliga konsekvenser.

Det är inte ovanligt att industriföretag efter ett antal år tvingas konstatera att den marknads- eller tillväxtstrategi man satt sin lit till inte fungerar tillfredsställande, och styrelsen slår sina kloka huvuden ihop för att utarbeta en ny och förhoppningsvis mer framgångsrik strategi. Allt man vanligen har förlorat är ett par procentenheters marknadsandel och kostnaden för att rekrytera en ny marknadschef eller dylik syndabock. Med ett renodlat fullhuskoncept blir konsekvenserna av ett misslyckande vanligen väsentligt mer kännbara, inte minst inom kompetensbranschen där förtroende och image är nyckelbegrepp och man ofta spelar med hela företaget som insats.

Det verkar således finnas anledning att peka på ett par fallgropar för kompetensföretag som satsar hårt på fullhuskonceptet, inte minst med de klagomål som rests från stora klienter mot bland annat managementkonsultföretagen under det senaste året i åtanke.

En klientbaserad studie utförd av författarna under hösten -89 visar att man varken i Sverige eller Nordeuropa efterfrågar denna typ av service särskilt mycket, och i slutänden bör det givetvis vara marknadens efterfrågan som avgör vilket arbetssätt och organisationsform hos kompetensföretaget som är önskvärd. Alternativet är att företaget i stället för att fråga marknaden utgår från sin egen övertygelse, och lyckas övertyga klienterna om fullhuskonceptets förträfflighet. De tidiga erfarenheterna är dock inte särdeles positiva.

Etikproblem

De fall där klienterna uttalat särskilt stor tveksamhet, eller rent av missnöje, är då konsultuppdrag av strategisk art sammankopplats med rekryteringsarbete. De problem som uppkommer är främst av etisk natur, och risken att missnöjet slår tillbaks på konsultbranschen som helhet är uppenbar.

Klienterna pekar på ett flertal fall då konsulter fått tillgång till klientföretagets strategiska planer, dess "själ och hjärta", och arbetat mycket nära företagsledningen såväl yrkesmässigt som privat, och det senare uppdragets att den härigenom erhållna informationen använts även av rekryteringskonsulter vid samma konsultföretag.

Om detta vore enstaka fall av oetiskt beteende från mindre konsultföretag i branschens utkanter vore det kanske inte mycket att orda om, men det handlar om i övrigt välrenommerade konsultföretag, och högt respekterade individer. Kommentarer av typ:

"För sex månader sedan hade vi gladeligen anlitat konsultföretaget X, men idag — aldrig i livet! De kan inte hålla tyst under pågående uppdrag..."

från koncernledningarna i potentiella och befintliga klientföretag är tyvärr inte ovanliga, och vi tycker oss kunna härleda en del av dessa

synpunkter till ett ogenomtänkt användande av fullhuskonceptet från konsulternas sida.

Sannolikt finns det ingen anledning att betvivla de ärliga och uppriktiga intentionerna hos konsultbranschens aktörer — frågan är snarare om dessa intentioner är möjliga att uppfylla?

Sverige är som bekant ett litet land, och de "inre cirkelarna" inom såväl företagsledning på börsbolagsnivå som större konsultföretag inom företagsledning är små. Före detta studentkamrater som arbetar inom samma konsultföretag, men på olika avdelningar, talar givetvis fortfarande med varandra, personer på koncernledningsnivå i klientföretag ger uppdrag åt gamla bekanta på konsultsidan etc.

En förutsättning för att konsulten skall kunna genomföra ett högkvalitativt uppdrag är ofta att denne får tillgång till mer eller mindre hemligstämplad information från klienten. Risken är tydligen uppenbar att information av konfidentiell art utbyts inom konsultföretagen, och huruvida detta sker medvetet eller inte är egentligen ointressant. Vi kan bara konstatera att så sker, och i högre utsträckning än vad många kunnat föreställa sig.

Människorna

Kompetensföretagen kan ses som leverantörer av kunskap i någon form till sina uppdragsgivare, men ytterst är det givetvis kompetensföretagens egen personal som står för denna kunskap, och personlig kompetens inom såväl det professionella som det sociala området är den avgörande faktorn för framgång. Personalen är således i sann mening kompetensföretagens "största tillgång".

Trots en ökande trend mot "produktifiering" inom många delar av kompetensbranchen är personberoendet inom branschen fortfarande högt och måste sannolikt så förbli. Detta är närmast en fördel vid framgång och stark lojalitet från personalen, men kan slå tillbaka i form av avhopp från nyckelgrupper.

Vilken effekt får då denna starka maktkoncentration till personalen vad avser de etiska aspekter vi tidigare talat om? Ja, en tydlig konsekvens är att konsultföretagen är svåra att leda. Denna bransch går i spetsen för det "nya ledarskapet" där rak ordergivning och kontroll ersätts av visioner, koordinering och nya belöningsformer.

De exempel vi tidigare redogjort för där uppdrag av strategisk art sammankopplats med rekryteringsarbete, och där oönskade informationsläckor uppstått går inte att reglera bort. Roande exempel finns där managementkonsultföretag säger sig ha löst detta potentiella problem genom att bolagisera verksamheterna och sätta strategikonsulter och head-hunters på skilda våningsplan. Givetvis är detta ingen lösning på problemet, och det kommer flera konsultföretag säkerligen snart bli varse.

Vi tror att lösningen snarare ligger i ett nytt förhållningssätt bland konsulterna själva — ett nytt sätt att se på sig själva och sin verksamhet. Detta nya förhållningssätt innebär en nedprioritering av kort-siktiga vinster, och styrs av nyckelord som dialog, lyhördhet och en tydligare interaktion mellan kunskapskapital och kundkapital. Vi kallar detta projektledarkunskap, och resonemanget verkar vara generaliserbart till stora delar av kompetensbranschen.

Projektledarkunskap

Förutom ovan nämnda komponenter omfattar detta begrepp en ökad vilja och förmåga från kompetensföretagets sida att arbeta tillsammans med personal från klientorganisationen, ofta i projektgrupper. Det handlar om att gemensamt finna lösningar och utveckla ny kunskap som i förlängningen kommer både klient och konsult till godo.

Det handlar också om att se den befintliga kundbasen som en investering vilken man måste underhålla och vårda för att livslängden skall maximeras. Det är hög tid att överge de gamla nollsummespelen, och i stället skapa vad man brukar kalla "win/win-situationer".

Ett accepterande av detta resonemang innebär ytterligare ett steg i den ovan omtalade produktifieringen av kompetensbranschen, genom att företagen överför värden av mer bestående art till klienten. Detta torde dessutom på längre sikt ytterligare kunna bättra på marginalerna inom branschen — om man levererar ett mervärde kan man sannolikt också ta mer betalt!

Teledok



Telestyrelsen har inrättat ett anslag med syfte att medverka till snabb och lättillgänglig dokumentation beträffande användningen av teleanknutna informationssystem. Detta anslag förvaltas av TELDOK och skall bidra till:

Dokumentation vid tidigast möjliga tidpunkt av praktiska tillämpningar av teleanknutna informationssystem i arbetslivet

Publicering och spridning, i förekommande fall översättning, av annars svåråtkomliga erfarenheter av teleanknutna informationssystem i arbetslivet, samt kompletteringar avsedda att öka användningsvärdet för svenska förhållanden och svenska läsare

Studieresor och konferenser i direkt anknytning till arbetet med att dokumentera och sprida information beträffande praktiska tillämpningar av teleanknutna informationssystem i arbetslivet

Ytterligare information lämnas gärna av TELDOK Redaktionskommitté. Där ingår:

Bertil Thorngren (ordförande), Televerket, 08-713 3077
Curt Andersson, Industriförbundet/NTK, 08-783 8000
Göran Axelsson, civildepartementet, 08-763 4205
Hans Iwan Bratt, LKD, 08-753 3180
Birgitta Frejhaugen, Folksam, 08-772 64 58
Peter Magnusson, TCO (ST), 08-790 5144
Agneta Qwerin, Futurum, 08-753 4960
Herbert Söderström, 0650-800 59
Bengt-Arne Vedin, KTH, 08-23 44 50, 790 8381
P G Holmlöv (sekreterare), Televerket/HHS, 010-13 16 27

Adressen är: Televerkets huvudkontor, TELDOK, KP-T, 123 86 FARSTA. Fax: 08-713 3588.

TELDOK utger flera skriftserier. Exempel på nyligen utkomna publikationer är...

TELDOK Rapport

- 50 TELDOKs Årsbok 1989/90. December 1989.
- 51 Datorer i småföretag. Oktober 1989.
- 52 Informationsteknik i Australien. Oktober 1989.
- 53 Tredje generationens distansutbildning. December 1989.
- 54 Japanska arbetsplatser. April 1990.
- 55 Datorförmedlad kommunikation i kommunal verksamhet — Slutrapport. April 1990.
- 56 EDI för miljarder. Maj 1990.
- 57 Framgångsrik användning av informationsteknologi inom distribution av varor och tjänster. Juni 1990.
- 58 Med dörren på glänt. Småföretagens behov av data- och telelösningar. Oktober 1990.
- 59 Att använda ODETTE på rätt sätt. November 1990.
- 60 Bor och jobbar vi annorlunda med data- och teleteknik? Ett seminarium i Nils-Göran Svenssons anda. December 1990.
- 61 Gränssnitt människa-dator — Ett amerikanskt perspektiv. Mars 1991.
- 62 Närhet och avstånd. Om regional utveckling, informationsteknologi och telekommunikation i USA och Kanada. Mars 1991.
- 63 Gränsöverskridande strategier för kompetensföretag. April 1991.

Via TELDOK

- 16 Telefaxen och användarna. December 1989.
- 17 Telecommunications Use and User—Economic And Behavioral Aspects. Juli 1990.

Enstaka exemplar av publikationerna kan beställas dygnet runt från DirektSvar, 08-23 00 00. Ange helst rapportnummer!

Den som i fortsättningen önskar erhålla skrifter från TELDOK får automatiskt alla TELDOK Rapport och alla TELDOK-info.