

Sigrún Davíðsdóttir (sd@uti.is), sími +44(0)771 2668 265

Fyrir hönd IMG unnu skýrsluna:

Þorgeir Pálsson (thorgeir@img.is), sími 899 0020

Hákon Gunnarsson (hakon@img.is), sími 893 1810

Sveinbjörn Hannesson (sveinbjornh@img.is), sími 697 7496

Útflutningsráð Íslands

Íslensk fyrirtæki á

Norðurlöndum

Aðferðir og orðspor

Íslensk fyrirtæki á Norðurlöndum: aðferðir og orðspor

Ágæti lesandi

Undanfarin ár hafa verið einhver mestu uppgangsr í sögu þjóðarinnar. Hagstæðar ytri aðstæður í okkar hefðbundnu atvinnugreinum eiga sinn þátt í þessu góðæri, en oft gleymist að meta réttilega þann þátt sem gjörbreytingar á efnahagslegu umhverfi íslenskra fyrirtækja hafa haft á verðmætasköpun þeirra og getu þeirra til að taka þátt í alþjóðlegum viðskiptum. Samkeppni á opnum markaði er nú gangráður atvinnulífsins og flestir hafa gleymt verðlagshöftum og opinberum ákvörðunum um gengi, vexti og verð á afurðum til sjávar og sveita, sem einkenndu efnahagslífið í eina tíð.

Stór hópur íslenskra fyrirtækja hefur nýtt sér þetta breytta efnahagsumhverfi til þess að sækja út fyrir landsteinanna með starfsemi sína. Þau vita sem er að íslenskur heimamarkaður er svo lítil að ólíklegt er að fyrirtækin nái fullri rekstrarhagkvæmni og samkeppnisfærni á alþjóðavísu ef starfsemin er einvörðungu miðuð við íslenskan markað. Þessi alþjóðvæðing er ekki lengur bundin við sölufyrirtæki sjávarafurða, heldur sjáum við framleiðslu- og þjónustufyrirtæki af ýmsum toga, þar á meðal fjármálafyrirtæki og tryggingarfélag, hasla sér völl erlendis.

Þessi útrás íslensku fyrirtækjanna hefur vakið verðskuldaða athygli og margir orðið til þess að undrast hvernig lítil þjóð við ysta haf hefur á skömmum tíma getað gert sig gildandi í atvinnurekstri víða um heim. Líklega er ekki til neitt einhlytt svar við þeirri spurningu, en með þessu riti er reynt að varpa nokkru ljósi á hvernig íslensku fyrirtækin nálgast útrásarverkefni á Norðurlöndum, hvernig ákvarðanatakan fer fram og á hvaða hátt íslenskur stjórnunarstíll kann að vera frábrugðinn því sem almennt gerist á hinum Norðurlöndum. Ritið byggist á viðtölum við fjölmarga starfsmenn fyrirtækjanna og fjölmiðlamenn og er unnið af Sigrúnu Davíðsdóttur blaðamanni fyrir Útflutningsráð Íslands og IMG Ráðgjöf.

Reykjavík í maí 2006

Jón Ásbergsson

framkvæmdastjóri Útflutningsráðs Íslands.

Helstu niðurstöður

Styrkur íslenskra fyrirtækja er sterk áhersla á frumkvæði og úrlausnir. Áskorun íslenskra fyrirtækja sem færa út kviarnar erlendis er að skilja að þessir eiginleikar sem eru undirstaða sveigjanleika íslensku fyrirtækjanna eru sjaldnast til staðar í erlendum fyrirtækjum. Til að ná sambærilegum árangri heima og erlendis er því nauðsynlegt að rækta þessa eiginleika. Hröð ákvarðanatáka er einnig iðulega nefnd sem einkenni íslenskra fyrirtækja. Í henni felst bæði styrkur og veikleiki.

Grundvallarveikleiki íslenskra fyrirtækja sem starfa erlendis virðist vera minni tjáskipti en almennt tíðkast erlendis, bæði við erlenda starfsmenn og fjölmiðla.

Efnisyfirlit

Inngangur	4
Í sögulegu samhengi	5
Sjónarhornið að heiman	
1. Hvaða aðferðum beita íslensk fyrirtæki við að hasla sér völl erlendis? ...	7
1.1. Forvinna: reynsla og reddingar	7
1.2. Samstarfsaðilar heima og heiman	8
1.3. Eigin starfsemi / fyrirtæki keypt.....	9
1.4. Óvæntir erfiðleikar.....	9
2. Eru Norðurlöndin „eðlilegur“ og auðveldur markaður fyrir íslensk fyrirtæki?.....	11
2.1. Norðurlöndin – lík, líkari, líkust en samt útlönd	11
2.2. Norðurlöndin: sundurleitur fremur en einsleitur markaður?	12
2.3. Finnland: norræna undantekningin.....	13
2.4. Afstaðan til Íslendinga.....	13
3. Þekking í útrás, innrás eða hringás?	15
3.1. Forsendur og forskot	15
3.2. Útrás = eðlisbreyting	17
3.3. Hvað er (tungu)málið?	17
3.4. Hlusta Íslendingar á aðra en sjálfa sig?.....	19
3.5. Hvers kyns er útrásin?.....	20
4. Næsta áskorun: umbreytingin úr íslenskum fyrirtækjum í fjölþjóðleg.....	21
4.1. Íslenskur grunnur, fjölþjóðlegur vettvangur.....	21
4.2. Frá „þröngum innsta hring“ yfir í fjölþjóðleg teymi.....	22
Sjónarhornið að utan	
5. Er til séríslenskur stjórnunarstíll?	25
5.1. Íslensk einkenni?.....	25
5.2. Frumkvæði og ábyrgð	26
5.3. Hröð ákvarðanatataka: kostir og gallar.....	27
5.4. Einbeiting á framkvæmd.....	28
5.5. Samskipti.....	29
6. Hvað mótar norrænu umfjöllunina um íslensku umsvifin?	31
6.1. Undrun, fáfræði og áberandi einstaklingar	31
6.2. Eru einhverjir að öfundast?	31
6.3. Veikleikar: krosseign og hraður vöxtur.....	32
6.4. „Ísland hf.“	33
6.5. Áhrif fjölmiðlaumræðunnar á íslensku fyrirtækin erlendis.....	34
7. Íslenskir stjórnendur og erlendir fjölmiðlar: heimsborgarar eða sveitamenn?.....	35
7.1. Almannatengsl: veiki bletturinn erlendis.....	35
7.2. Spillandi áhrif smæðar og persónulegra tengsla	35
7.3. Er hægt að stýra umræðunni?	36
7.4. Og hvað svo?	38

Inngangur

„Af hverju sækja svona mörg íslensk fyrirtæki á erlenda markaði?“ er algeng spurning í þeim löndum, á Norðurlöndunum og í Bretlandi, þar sem mest hefur borið á fjárfestingum og fyrirtækjakaupum íslenskra fyrirtækja. Spurningin lýsir að hluta fáfræði um íslenskar aðstæður: hvað gerir fyrirtæki í 300 þúsund manna bæ í stóru landi? Það fer iðulega eitthvað annað – og sama gildir um fyrirtæki í landi sem er bæði takmarkað af litlum markaði og einangraðri landfræðilegri legu.

Spurningar sem velt verður upp hér á eftir varða því ekki ástæður þess að íslensk fyrirtæki sækja á erlenda markaði heldur hvernig Norðurlönd og norrænn markaður líta út frá sjónarhóli íslenskra fyrirtækja, hvernig þeim muni takast að stökkva úr því að vera alíslensk yfir í að vera fjölþjóðleg fyrirtæki, hvaða augum útþensla íslenskra fyrirtækja er litin á Norðurlöndum og hvernig þeim hefur tekist – eða ekki tekist – að skapa skilning á því hvernig þau starfa.

Hugmyndin að skýrslunni kviknaði við að fylgjast með umræðunni erlendis um umsvif íslensku fyrirtækjanna. Þar sem sjónarhorn mitt er erlendis frá vakti það forvitni mína hvernig íslensk fyrirtæki hafa farið að og hvaða augum þau er litin af starfsmönnum og fjölmiðlum. Athyglinni er hér beint að íslenskum fyrirtækjum sem hafa keypt eða stofnað fyrirtæki á erlendri grund.

Skýrslan er byggð á viðtölum við Íslendinga og útlendinga. Ég ákvað strax í upphafi að nafngreina ekki tilvitnanir né við hverja ég talaði svo viðmælendur þyrftu hvorki að verja sjálfa sig né fyrirtæki sín heldur gætu rætt reynslu sína og viðhorf opinskipt. Ég er viðmælendum mínum þakklát fyrir að hafa gefið sér tíma til að reifa skoðanir sínar og reynslu umbúðalaust. Án þeirra tíma og framlags yrði þessi saga ekki sögð. Þeir 26 viðmælendur sem ég ræddi við eru frá eftirtöldum fyrirtækjum:

- Atlas Ejendomme
- Baugur
- Berlingske Tidende
- Dagens Industri
- Dagens Næringsliv
- Glitnir
- IMG
- Kaupping
- Kerfi
- Magasin du Nord
- Marel
- Promens

Sú þekking sem hefur safnast saman í íslenskum fyrirtækjum á því að koma sér fyrir og starfa erlendis hefur margfaldast undanfarin misseri. Það er að sjálfsgöðu hægt að mæla og vega á ýmsan hátt hvernig fyrirtæki bera sig að en viðtöl miðla persónulegri sýn og skila vel bæði sameiginlegum og mismunandi sjónarhornum. Í textanum er ekki leitast við að komast að einni niðurstöðu heldur sýna þá fleti sem komu upp í samtölunum. Þær skoðanir sem koma fram í skýrslunni lýsa ekki á neinn hátt afstöðu Útflutningsráðs heldur skrifast eingöngu á reikning viðmælenda og úrvinnslu minnar.

Skýrslan er unnin í samvinnu við Þorgeir Pálsson og Hákon Gunnarsson hjá IMG og hefði aldrei orðið til án lifandi áhuga þeirra tveggja og vökullar eftirfylgni Þorgeirs. Sveinbjörn Hannesson ritstýrði textanum af athygli og áhuga. Þeim þremur þakka ég gott samstarf.

London í maí 2006

Sigrún Davíðsdóttir

(Tilvitnanir án tilvísana eru frá íslenskum stjórnenda)

Í sögulegu samhengi

Sú mynd sem erlendir fjölmiðlar bregða upp af íslensku fyrirtækjunum er iðulega sú að þetta séu ung fyrirtæki með unga stjórnendur. Eitthvað er ungæðislegt og nýríkt við þessa útrás. Vissulega er rétt að eitt helsta einkenni íslenskra fyrirtækja er hvað stjórnendurnir eru ungir. Hinsvegar eru þau fyrirtæki sem ráðist hafa í erlend umsvif, eða þau fyrirtæki sem þau eru sprottin úr, iðulega komin hátt á tvítugsaldur og jafnvel á þrítugsaldur sem er drjúgur aldur miðað við hvað íslensk iðnaðar- og fyrirtækjasaga er stutt.

Tölur um fjárfestingar Íslendinga á Norðurlöndum undanfarnin ár gefa glögglega til kynna hvað íslensku umsvifin þar hafa aukist, sbr. töfluna hér að neðan. Það er því ljóst að mikið er í húfi að vel takist til. Þessar fjárfestingar hafa bæði bein og óbein áhrif á fjölda manns, bæði á Íslandi og á Norðurlöndum.

Beinar fjárfestingar Íslendinga, í milljónum talið, á Norðurlöndum

Beinar fjárfestingar Íslendinga, í milljónum talið, á Norðurlöndum							
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Danmörk	418	684	1.415	2.011	1.947	3.234	63.780
Finnland	0	0	-5	655	593	3.586	4.800
Noregur	529	1.072	946	1.499	2.104	1.995	5.234
Svíþjóð	0	997	771	4.292	8.893	9.302	12.472

Heimild: Seðlabanki Íslands.

Helstu forsendur þess að íslenskum fyrirtækjum var gert kleyft að sækja á erlenda markaði voru digrir lífeyrissjóðir sem rekja má til framsýnnar stefnu undanfarna þrjá áratugi, fé sem losnaði úr sjávarútvegi eftir að kvótakerfið komst að fullu árið 1990, tengsl Íslands við umheiminn með aðildinni að evrópska efnahagssvæðinu (EES) árið 1992 og einkavæðing bankanna sem hófst með einkavæðingu FBA 1999. Allt hafa þetta óhjákvæmilega verið stórfelld deiluefni í íslenskum stjórnámálum. Grundvallaráhrifin eru hinsvegar óumdeilanleg og þau hafa verið daglegt umræðu- og lestrarefni heima og heiman.

Sjónarhornið að heiman

1. Hvaða aðferðum beita íslensk fyrirtæki við að hasla sér völl erlendis?

1.1. Forvinna: reynsla og reddingar

„Eins og venjulegir Íslendingar gerðum við allt sjálfir!“

„Við fórum dálítið íslensku leiðina, fórum bara af stað, létum hlutina ráðast án þess að hafa neina strategíu. Undirbúningurinn var þessi venjulegi íslenski undirbúningur: „þetta reddast!“ Fórum svo í eina átt og ef það gekk ekki þá reyndum við eitthvað annað.“

Það heyrir til undantekninga að íslensku fyrirtækin noti aðkeypta vinnu eins og markaðskannanir, ráðgjöf varðandi kaup á öðrum fyrirtækjum, yfirtökuþjónustu banka eða aðra slíka sérhæfða þjónustu við undirbúning þess að koma sér fyrir erlendis. Það kemur tæplega á óvart að því minni sem fyrirtækin eru því minna sérhæfð er forvinnan sem lögð er í erlendu umsvifin og því meira er treyst á brjóstvit og þekkingu sem fyrirtækin meta sem hugsanlegan styrk sinn erlendis.

„Það er til þetta yndislega tæki sem heitir „internet“!“

Forvinnan liggur þó í fleiru en að rækta brjóstvitið. Athyglin beinist oft að ýmis konar opinberum upplýsingum og þar er af nógu að taka. Norræna stjórnkerfið hefur safnað miklum upplýsingum sem öllum eru aðgengilegar og því liggur listin í að finna hvað kemur að notum í upplýsingaflóðinu á hinum þroskuðu norrænu mörkuðum þar sem er “búið að greina allt í spað.”

„Við lögðum ekki sérstaka vinnu á okkur fyrir útrásina. Þetta hefði verið óhugsandi án reynslu innanhúss, líka af því að starfa erlendis.“

Þó svo virðist sem íslenska viðkvæðið um að „þetta reddist“ sé oft helsta leiðarljósið þá er fjarri lagi að draga þá ályktun að fyrirhyggjan sé lítil sem engin. Erlend umsvif byggjast almennt á þekkingu og reynslu af starfi erlendis. Einhver kynni af erlendum aðstæðum kveikja oft hugmynd að því að hasla sér þar völl og slíkar hugmyndir kvikna sjaldnast á einni nóttu.

„Maður er yfirleitt ekki að leita sérstaklega heldur koma tækifærin dálítið tilviljanakennt upp í hendurnar á manni. Maður fréttir að eitthvað sé til sölu... og svo tekur hvað við af öðru.“

„Kannski hefðum við átt að gera þetta eins og fræðimennirnir segja, koma hingað út og leita – en þetta gerist bara ekki þannig. Maður fær tækifæri og svo er bara að ákveða sig! Þetta er eins og Lennon sagði: „Life is what happens when you“re planning other things“!“

„Á óformlegum fundum, í hádegis- og kvöldverðum, gefst tækifæri til að spjalla og þá berst talið að því hvað sé í boði og hvar okkar áhugi liggji. Kaupin spruttu ekki upp úr einhverju business plani hjá okkur heldur bauðst okkur tækifæri sem hentaði okkur.“

Vegna þess hve erlendu umsvifin byggjast oft á persónulegum kynnum og samböndum er tilfinningin iðulega sú að tækifærið gefist hér og nú, ekki seinna. Því sé nauðsynlegt að bregðast skjótt við og þá gefst ekki tími til að liggja yfir hlutunum á fræðilegan hátt. Sú vinna sem fer í forvinnu og undirbúning mótast fremur af hversu mikill tími er í boði heldur en hvað sé æskilegur tími. Þó flestir séu sammála um að hægt væri að gefa sér meiri tíma til undirbúnings eru menn almennt ánægðir með þá forvinnu sem unnin hefur verið og því sem hún hefur skilað.

1.2. Samstarfsaðilar heima og heiman

„Íslendingar leggja mikla rækt við persónuleg sambönd og hafa mikinn skilning á persónulegu víddinni í viðskiptalífinu.“ (Danskur stjórnandi)

„Persónuleg sambönd skipta miklu máli fyrir Íslendinga og það var líka þeirra vegna að kaupin urðu.“ (Danskur stjórnandi)

Miðað við smæðina og persónulega nánd í íslensku viðskiptalífi kemur varla á óvart að skilningur íslenskra athafnamanna á gildi persónulegra sambanda sé þroskaður. Á meðal íslenskra stjórnenda og annarra sem til þekkja er áberandi sú skoðun að persónuleg sambönd hafi skilað tækifærum erlendis. Rauði þráðurinn í útrásarsögunni er að fyrirtæki sem hefur átt í samskiptum við tiltekið land notar þá reynslu og sambönd til að leita nýrra kauptækifæra. Margir hika ekki við að kveða svo sterkt að orði að án fyrri sambanda hefði aldrei af frekari kaupum orðið.

„Nú er ekkert til sölu svo okkur sé ekki boðið að kaupa! Það var ekki gefið áður að við fengjum slík tækifæri.“

Erlendu umsvifin og athyglin sem þau hafa vakið hafa fært íslenskum fyrirtækjum aukin tækifæri. Það skiptir ekki máli hvort fyrirtækin séu í hópi þeirra örfáu fyrirtækja sem eru þekkt. Það nægir að vera íslenskt fyrirtæki því Íslendingar hafa orð á sér fyrir að vera ríkir og kaupgláðir. Í stað þess að þurfa sjálf að leita kauptækifæra, fá fyrirtækin tilboð í hendurna að fyrri bragði.

Þetta er einn augljósasti munurinn á aðstæðum nú og á 10. áratugnum þegar íslensk fyrirtæki áttu í erfiðleikum með að fjármagna umsvif sín vegna þess hve erlendar fjármálastofnanir þekktu lítt til starfsemi þeirra og þess að íslensku bankarnir voru verr í stakk búnir en nú að aðstoða fyrirtækin í útrásinni.

„Það hefur verið gert mikið úr hlut bankanna í íslensku útrásinni og það er rétt. Það er oft þægilegra að byrja á stað með íslenskum bönkum. Íslenskir bankar eru viljugri að fara í mál, við þekkjum þá og þeir okkur. Það skiptir verulegu máli.“

Eftir árið 2000, þegar íslensk fyrirtæki voru fyrst að koma sér fyrir á breska markaðnum svo eftir var tekið, var samflot bankanna og fyrirtækjanna ein af forsendum þess að fyrirtækjunum tókst að ná þeim samningum sem þau sóttust eftir. Um leið öðluðust bankarnir viðskiptasögur sem þá vantaði. Bankarnir höfðu þegar viðskiptasambönd þar og voru að leita aðildar að kaupferlum. Fyrirtækin höfðu kaupmöguleika en vantaði bankasamböndin.

Samflot íslenskra fyrirtækja og íslensku bankanna virðist ekki hafa verið jafn mikilvæg forsenda fyrir norrænum umsvifum þeirra en engu að síður nefna margir stjórnendur fyrirtækja að samstarfið við bankana hafi skipt máli, því bankarnir hafi stutt vel við bakið á þeim. Íslenskur stjórnandi orðaði það svo að íslenski bankinn hafi “leitt [þá] áfram”.

Af annarri þjónustu, einkum lögfræði- og endurskoðendapjónustu, er það ýmist að menn leiti hennar heima fyrir eða erlendis.

„Þegar við skiptum... við stórt erlent lögfræðifyrirtæki fáum við um leið aðgang að miklu reynslusafni. Okkur finnst reyndar að við séum að borga mikið en við fáum líka mikið á móti. Eg hef lært mikið af því að vinna með erlendum lögfræðingum... Eg held að það sé rétta leiðin því þeir geta frekar bæði aðvarað og hjálpað.“

„Í stærri málum notum við lögfræðinga og endurskoðendur á staðnum. Af hverju? Af því heima vita menn ekkert. Við leitum eftir þekkingu og hæfni á hverjum stað sem er virðisauki við okkar vinnu.“

„Mér finnst íslenskir endurskoðendur og lögmenn ekki lakari en úti nema eitthvað sé svo sérhæft í viðkomandi landi að maður þurfi fólk þar.“

Sumir álíta það kost að kaupa sér þessa þjónustu erlendis og álíta að þeir hafi lært mikið af vinnubrögðum þeirra sem veittu hana. Aðrir kjósa að nýta íslenska þjónustu. Það er hins vegar enginn vafi á að þekking þessara aðila vex í takt við fleiri alþjóðleg verkefni. Eftir því sem alþjóðavæðing íslenskra lögfræðinga og endurskoðenda eykst og íslensku lögfræði- og endurskoðendafyrirtækin verða stærri og tengjast erlendum fyrirtækjum, eykst bolmagn þeirra til að fylgja íslenskum fyrirtækjum eftir á erlendum vettvangi.

1.3. Eigin starfsemi / fyrirtæki keypt

„Kostirnir eru yfirgnæfandi við að fá fyrirtæki sem er þegar í þokkalega góðum rekstri. Maður borgar mikið en kostnaðurinn er á endanum minni. Það er miklu meira mál að byrja frá grunni.“

„Við prófuðum að byrja með eigin starfsemi en hún var ekki neitt neitt fyrr en við keyptum fyrirtæki.“

„Það er erfitt að byrja á núlli því maður þarf platform til að byrja á. Íslendingar vilja láta hlutina ganga hratt fyrir sig.“

Fjögur þeirra sjö íslensku móðurfyrirtækja sem viðmælendur koma frá hafa bæði reynslu af því að kaupa erlend fyrirtæki og setja upp eigin starfsemi. Það er að sjálfsögðu engin algild regla hvort betra sé fyrir íslenskt fyrirtæki að kaupa fyrirtæki úti eða byggja sjálft upp starfsemina. Reynsla þeirra sem hafa reynt hvorttveggja virðist eindregið benda til að þróunin sé mjög hæg og treg þegar reynt er að byggja upp eigin starfsemi.

Kosturinn við að kaupa fyrirtæki er að fá fyrirtæki í fullum rekstri með öllum þeim innviðum sem því fylgja og hafa þá strax frá fyrsta degi grunn að standa á. Gallinn er það mikla fjármagn sem fer í kaupin. Nokkrir höfðu á orði að maður borgaði alltaf of mikið. Kosturinn við að byggja upp eigin starfsemi er að hún útheimtir litlar fjárhagslegar skuldbindingar en að sama skapi getur vöxturinn verið hægur.

Kaup á fyrirtæki er oft eini raunhæfi kosturinn til þess að komast af íslenska markaðnum í stærra umhverfi. Án sambanda og tengsla við erlenda markaðinn virðist í flestum tilfellum borin von að sá vöxtur og árangur sem vonast er eftir skili sér á viðunandi tíma.

1.4. Óvæntir erfiðleikar

„Ég er ekki viss um að það sé hægt að vita allt fyrirfram þó það megi hugsa sér það.“

Þar sem undirbúningur fyrirtækjanna við að hasla sér völl erlendis er oft fremur handahófskenndur fer ekki hjá því að ýmislegt komi í ljós sem ekki hafði verið hugsað út í. Þegar spurt er út í hvað hafi helst komið á óvart kemur í ljós að fyrirtækin hafa almennt kannað ofan í kjölinn það fyrirtæki sem keypt er, markað þess og annað sem snertir reksturinn, leitað persónulegra ráða varðandi mannráðningar og hvar sé best að leita lögfræðiaðstoðar og sambærilegrar þjónustu. Það sem vill fara framhjá mönnum er það umhverfi sem fyrirtækið starfar í, aðstæður og andrúmsloft á vinnumarkaði viðkomandi lands.

Það hefur til dæmis komið á óvart – og skapað erfiðleika – hvað verkalýðsfélögin hafa sterk tök á vinnumarkaðnum í Svíþjóð miðað við það sem gerist á Íslandi. Einn stjórnandi rak sig á að með því að kaupa erlent fyrirtæki var hann ekki jafn frjálst og á Íslandi að gera það sem hann vildi, gæti t.d. ekki rekið og ráðið eins og hann var vanur heima. Þetta hefti hraðann við að byggja erlenda fyrirtækið upp. Annar íslenskur stjórnandi undraðist hvað vinnumórállinn eins og hann birtist í fjölda veikindadaga í norsku dótturfyrirtæki væri mun verri en hann átti að venjast heima fyrir.

Langur vinnutími er ekki tiltökumál á Íslandi, sama hvort um er að ræða stjórnendur eða aðra, en lengd vinnutíma horfir öðruvísi við á Norðurlöndunum:

„Mesti munurinn er á vinnulaginu! Við leggjum á okkur að klára. [Danir] eru enn fastir í átta tíma vinnudegi. Starfsfólkið hér segir stundum við mig: „Veistu, lífið er meira en bara vinna!“

„Hér þyrfti að bæta smá efnishyggju í fólk – afstaðan er sú að fólk mætir í vinnuna, skilar sínu og fer svo heim. Menn vilja ekki láta vinnuna þína sig. Menn taka eftir að við vinnum mikið og það eru margir hér sem skilja ekki af hverju við erum að vinna þetta 50-70 tíma á viku.“

„Okkur finnst stundum að það vanti aðeins meiri grimmd í útlendingana. Ef það hefur náðst góður árangur í fyrra eru þeir bara ánægðir með að ná því sama.“

Erlendir starfsmenn íslenskra fyrirtækja, hvort sem eru stjórnendur eða aðrir, taka eftir hvað Íslendingar vinna mikið. Sökum hárra skatta og þess hve Danir meta almennt mikils frítímann tíðkast að Danir taki yfirvinnu út í fríi. Bæði í Danmörku og Noregi er algengt að stofnanir og sjóðir eigi fyrirtæki, en ekki “fólk með andlit” eins og einn viðmælandinn orðaði það. Frá íslenskum bæjardryrum séð dregur þetta úr skynjun starfsmanna að eigendurnir fylgist með þeim og starfsmennirnir verða þar af leiðandi værukærari. Í augum Íslendinga draga þessar aðstæður úr metnaði og gera þeim erfitt fyrir að ná þeim afköstum og árangri sem þeir álita sig geta vænst miðað við reksturinn heima fyrir.

Smæðin, sterk persónuleg sambönd og nándin heima fyrir getur birgt sýn þegar komið er erlendis. Þó persónuleg sambönd skipti alls staðar máli er ekki ólíklegt að ýmsir Íslendingar í viðskiptaumsvifum erlendis reki sig á að fagleg vinnubrögð eru með hlutlægara móti en þeir eiga að venjast heima fyrir. Skilningsskortur á séríslenskum einkennum getur gert erlendar aðstæður flóknari viðureignar:

„Úti er markaðurinn kannski fragmenteraður en skiptist ekki í svona blokkir eins og hér. Þar byggist markaðurinn á vörum, ekki í ættfræði. Þetta gæti villt Íslendingum sýn þegar þeir koma út.“

Allir sem flytja til útlanda kannast við að séð erlendis frá litar smæðin marga þætti íslensks þjóðlífs. Það getur því borið á að Íslendingar virðist ögn einfaldir í erlendu samhengi því það er einfaldlega svo margt sem er ekki hægt að sjá fyrir fyrr en við kynni af eigin raun. Sama gildir í erlendu viðskiptalífi:

„Það eru heilmargir þættir sem eru einstakir á Íslandi. Til dæmis eru lánasamningar og ýmis skjöl yfirleitt stutt því það er byggt á trausti. Þess vegna sér maður oft að Íslendingar sem fara út í alþjóðlegar fjárfestingar eru svolítið naiv og einfaldir af því umhverfið heima er svo einfalt og þar er auðvelt að sjá fyrir hegðun gagnaðilans.“

2. Eru Norðurlöndin „eðlilegur“ og auðveldur markaður fyrir íslensk fyrirtæki?

2.1. Norðurlöndin – lík, líkari, líkust en samt útlönd

„Norðurlöndin urðu fyrir valinu af því löndin eru menningarlega lík okkur, laga- og reglugerðaumhverfið svipað.“

„Beint flug, líkir menningarheimar [skipta mestu um staðarval á Norðurlöndum].“

Landfræðileg nánd og kunnuglegt umhverfi skipta tvímælalaust ríku máli þegar íslensk fyrirtæki ákveða að færa út kvíarnar á Norðurlöndunum. Stærstur hluti íslenskra námsmanna velur að leggja stund á nám á Norðurlöndum svo margir Íslendingar þekkja löndin af eigin raun. Það er heldur engin tilviljun að landið sem er sögulega tengdast Íslandi, Danmörk og best tengt hvað samgöngur varðar er líka það land þar sem íslensku umsvifin eru mest.

Landræðileg lega er þó ekki alltaf meginatriðið heldur skiptir einnig máli stærð og gerð fyrirtækjanna:

„Við vorum í fyrstu ekki með ákveðið land í huga, ekki heldur landfræðilega afmarkað svæði heldur vorum við að leita að markaði með meðalstór fyrirtæki af því það væri markaður sem hentaði okkur... Okkur fannst við eiga erindi á markað þar sem stóru fyrirtækin væru ekki alltof stór... [á] markaði sem væri okkur menningarlega kunnuglegur... Hér [í Danmörku] bauðst okkur að kaupa fyrirtæki sem féll algjörlega að því sem við höfðum þekkingu á og teljum okkur getað þróað, miðað við þær forsendur sem við höfum.“

Á Norðurlöndum er líka gott úrval fyrirtækja af þeirri stærð og uppbyggingu sem hentar íslenskum fyrirtækjum vel. Eðli fyrirtækjanna kemur einnig íslenskum stjórnendum kunnuglega fyrir sjónir. Stærð fyrirtækjanna er, rétt eins og vegalengdirnar þangað, viðráðanlegar. Norðurlöndin eru þroskaður markaður, innviðir þróaðir og allar aðstæður yfirleitt þannig að það er auðvelt að fá yfirlit yfir þær.

Eins og áður er nefnt er á Norðurlöndunum til mikið af tölfræðilegum upplýsingum og greiningu sem auðvelt er að nálgast. Norrænu málin þrjú eru sjaldnast hindrun – þó menn séu ekki færir um að tala málin ráða flestir við að lesa þau. Norrænu viðmælendurnir nefndu auk þess margir að Íslendingar væru mun betri í norrænu málunum heldur en þeir gerðu sér sjálfir grein fyrir. Einnig er hægt að reikna með að enskukunnátta sé þokkaleg og útbreidd.

Allt þetta gerir að verkum að Norðurlöndin eru aðgengileg íslenskum fyrirtækjum og stjórnendum þeirra. Við nánari kynni reka þó margir Íslendingar sig á að það er aðeins yfirborðið sem er líkt og kunnuglegt. Miðað við að svo mörgum Íslendingum finnst Norðurlöndin ekki aðeins vera næstu nágrannar heldur einnig þær þjóðir sem eru líkastar okkur kemur ýmsum á óvart að við nánari kynni eru þessi lönd í mörgum grundvallaratriðum frábrugðin því sem Íslendingar eiga að venjast:

„Norðurlönd eru bara útlönd! Samgöngur eru góðar, þetta er næstu lönd við okkur og við þekkjum þau vel en þetta eru samt útlönd. Íslenskur veruleiki varpast ekki vel á þessi lönd.“

Áður er nefnt að afstaða til vinnutíma er ólík. Þeir Íslendingar sem hafa lært í löndunum og koma þangað síðar til að vinna reka sig iðulega á að það er annað að vera námsmaður en vinna þar – einn viðmælandi hafði á orði að það væri „frábært að læra í þessum löndum en skelfilegt að vinna þar“. Þá hafði hann meðal annars í huga að andrúmsloftið á vinnustöðunum væri oft mun þunglamalegra og metnaðarminna en Íslendingar ættu að venjast að heiman.

Framandleiki getur einnig verið styrkur. Margir stjórnenda nefna að vinnubrögð í norrænum fyrirtækjum séu agaðri, verkferli skipulegri og annað í innri rekstri lærdómsríkt. Ýmsir finna líka einkenni sem þeir rekja til þjóðernis og sem eru góð viðbót við íslenska eiginleika:

„Það er margt líkt... en líka hlutir sem falla vel saman: Norðmenn einkennast af skynsemi og yfirvegun, Íslendingar af ákefð og tækifærismennsku, án þess það sé neikvætt meint.“

2.2. Norðurlöndin: sundurleitir fremur en einsleitir markaður?

„Framan af var kannski meiri trú á að Norðurlöndin væru einn markaður en svo er alls ekki. Fyrirtækin í hverju landi verða að aðlaga sig að aðstæðunum þar.“ (Danskur stjórnandi)

„Við höldum að Norðurlöndin væru lík innbyrðis og lík okkur – en það voru grundvallarmistök að halda að svo væri!“

Þungamiðjan í norrænu pólitísku samstarfi undanfarna áratugi hefur verið að skapa forsendur fyrir samhæfðum norrænum vinnumarkaði, auðvelda fyrirtækjum að vaxa yfir norræn landamæri og mannafla að sækja vinnu þangað sem hugurinn gírnist. Síðast á þingi Norðurlandaráðs í Reykjavík í október 2005 var kynnt greinargerð um afnám landamærahindrana, „Norðurlöndin – einn vinnustaður, einn heimamarkaður“, enn einn áfangi í norrænni viðleitni til að búa í haginn fyrir hreyfanleika milli landanna.

Í samruna- og kaupbylgju sem gekk yfir norræn fyrirtæki á síðasta áratug kom í ljós að samruni yfir landamæri var ekki alltaf jafn auðveldur og virtist. Pólitísk afskipti og ekki síst menningarmunur var álitinn hafa komið í veg fyrir tilraun til að sameina norska Telenor og sænska Telia. Þeirri tilraun lauk með sprengingu þar sem hörð orð og ásakanir um hvora þjóð um sig gengu á milli, bæði frá stjórnmalamönnum og stjórnendum.

„Norðurlöndin eru ekki eitt menningarlegt svæði. Hvert land hefur sín sterku einkenni. Þetta eru nágrannalönd en ekki eins svæði. Nei, ég get ekki litið á Norðurlöndin sem einn markað.“

Eins og tilvitnanirnar hér að ofan gefa til kynna reka margir sig á að löndin eru ekki aðeins ólík Íslandi heldur einnig mjög ólík innbyrðis. Það er erfitt að mæla áhrifin af þessum skilning á vöxt og viðgang fyrirtækjanna en það er ljóst að þeir sem fóru út í norræn umsvif með líkindin að leiðarljósi hafa þurft að glíma við erfiðleika af þessum sökum.

Þó ýmsir hafi látið blekkjast af kunnuglegu yfirbragði Norðurlanda og hugmyndum um „norrænan heimamarkað“ er nokkuð augljóst að sé litið lengra í landfræðilegum skilningi blasa við enn framandlegri aðstæður:

„[Norrænn] markaður er augljóslega mun auðveldari aðkomu en að fara til Asíu eða Bandaríkjanna!“

„Það er ákveðinn samhljómur við Norðurlandapjóðirnar. Við hugsum öll á svipaðan hátt þó við séum ekki endilega sammála. Frakkar hugsa til dæmis allt öðruvísi.“

En það er ekki aðeins að Norðurlöndin séu ólík innbyrðis heldur skiptast löndin sjálf í svæði sem hvert um sig hefur iðulega ríka sjálfskennd, mállýskur og síði sem aðgreina þau frá öðrum landshlutum og veita íbúunum ekki síður sterka sjálfsmynd en þjóðernið. Kaupmannahafnarbúi brosir að jóskum yfirmanni, íbúa í Tromsø er ekkert um að það gefið að vinnustaðurinn hans sé rekinn af aðkomumanni frá Osló. Við þessar aðstæður skynja íslenskir stjórnendur að það geti verið gott að koma utan frá, til dæmis frá Íslandi og vera algjörlega ótengdur öllum hrepparig.

2.3. Finnland: norræna undantekningin

„Flugsamgöngur hafa rosalega mikið að segja. Það er til dæmis flóknara að eiga við Helsinki af því það er ekki beint flug.“

Í samhengi við Danmörku, Noreg og Svíþjóð eiga Finnland og Ísland það sameiginlegt að vera fjarlæg og framandi, jaðarsvæði og – í augum sumra – annað menningarsvæði. Þannig eru Finnland og Ísland frá sjónarhóli hinna landanna þriggja og þannig er Finnland séð með íslenskum augum.

Atriðin sem gera Norðurlöndin þrjú aðlaðandi, nándin, kunnugleiki og mál sem Íslendingar skilja, gilda ekki um Finnland. Og þar sem svo margir íslenskir stjórnendur nefna beinar flugsamgöngur til Kaupmannahafnar, Oslóar og Stokkhólms sem eina ástæðu þess að þar sé freistandi að leita viðskiptatækifæra þá nefna margir að þarna skeri Helsinki sig úr og því sé ekki eins augljóst að reyna fyrir sér þar.

Líkt og Íslendingar, nota Finnar nánast undantekningalaust ensku til að eiga samskipti við útlendinga í viðskiptum. Tæknistig í Finnlandi er hátt. Íslendingar og Finnar hafa iðulega keppt um efsta sætið í útbreiðslu farsíma og annarrar samskiptatækni. Margir Norðurlandabúar sem hafa kynnst Íslendingum nefna að þeir minni þá mjög á Finna, séu orðfáir og virðist í fyrstu ekki mannblendnir en séu samt mjög þægilegir í viðmóti. Allt þetta gæti stutt Íslendinga í leit að viðskiptatækifærum í Finnlandi þó að á endanum ráðist sú leit fyrst og fremst af því hvort viðkomandi fyrirtæki álíti sig eiga eitthvað þangað að sækja.

2.4. Afstaðan til Íslendinga

„Viðhorfið er gott. Við föllum vel inn í hópinn.“

„Áður en blöðin fóru að fjalla daglega um Ísland vakti Ísland bara forvitni.“

„Það er lítið niður á Íslendinga í þremur löndum: Danmörku, Svíþjóð og Noregi! Við erum gömul nýlenda þessara þjóða og það spilar inn í.“

Íslendingum líður yfirleitt vel á Norðurlöndum, finnst þeir falla inn í hópinn og njóta þess að landið vekur fyrst og fremst forvitni. Þessi afstaða gerir þeim einnig auðvelt að koma inn í fyrirtæki sem eigendur og stjórnendur. Það hafa þó oft heyrst raddir um að Íslendingar skynjuðu fyrirlitningu þar og þessi afstaða gæti þá skýrt neikvæðan tón sem stundum heyrst í umfjöllun norrænna fjölmiðla um íslensku umsvifin.

„Íslendingar eru litli bróðir, ekki með neinar sögulegar byrðar eins og stríð og annað.“

„Ef Svíar kaupa til dæmis fyrirtæki í Danmörku, svo ég tali nú ekki um Breta eða Bandaríkjamenn, þá vekur það alltaf upp ákveðna varnartilfinningu. Þessi lönd eru ögn eins og villidýr, við erum bara lús. Það [er] ekki lítið á íslensk kaup sem... nýlendustefnu.“

Ástæðan fyrir góðu viðmóti Norðurlandabúa í garð Íslendinga er án efa að Íslendingar bera enga sögulega bagga í skiptum við löndin, hafa ekki dregist inn í stríð og átök sem setja svip á fyrri aldir. Það þarf ekki að hlusta lengi á tal Dana og Norðmanna um Svía til að skynja andúð sem bæði byggir á sögulegum forsendum og eins að þetta er fjölmennasta þjóðin. Á alþjóðasviði eru Norðurlöndin smálönd, þar ríkir oft tortryggni í garð stórra þjóða eins og Breta og Bandaríkjamanna.

Mikil umræða að undanfögnu um erlend umsvif Íslendinga, nú síðast einkum í Danmörku, er enn of ný til að hægt sé að meta áhrifin en flestir Íslendingar sem eiga viðskipti á Norðurlöndum hafa eðlilega velt áhrifum hennar fyrir sér.

„Fólki hér finnst spennandi að fylgjast með því sem Íslendingarnir eru að gera. Umsvifin vekja kannski væntingar um að við (hér í fyrirtækinu) komum hingað til að rusla öllu og öllum til hliðar en það er alls ekki þannig sem við vinnum.“

„Í atvinnulífinu erum við Íslendingar í plús. Ég heyri ekkert nema „til hamingju – flott hjá ykkur!“ Svo er kannski skotið að manni spurningum í sambandi við alla blaðaumfjöllunina en það er bara í góðsemi, ekkert neikvætt.“

Sumum finnst athyglin til bóta, hún vekir áhuga á íslensku fyrirtækjunum í heild jafnvel þó hún hafi einkum beinst að einstökum fyrirtækjum. Þegar til lengri tíma sé litið geti það skilað sér í fleiri tækifærum þar sem menn beini athyglinni þangað sem þeir áliti að áhugi og hæfileikar séu til staðar. Þær raddir heyrast einnig að neikvæði hluti umræðunnar stafi hugsanlega af því að einhverjum þyki Íslendingarnir vera að standa sig of vel:

„[Afstaðan] hefur alltaf verið frekar vinsamleg og er enn en þegar maður fer að keppa við fyrirtækin þar breytist afstaðan... Orðrómur um „rússneska peninga“ er hluti af þessu.“

„Umræðan er mismunandi eftir dögum! Umræðan í kjölfar skýrslu Den Danske Bank var erfið. Mér finnst stundum eins og umræðan sé skipulögð í einhverju „war room“ – frekar andstyggilegt.“

Aðrir hafa á orði að nýríkt yfirbragð sumra Íslendinga sem geysist fram á viðskiptavöllinn eins og þeir áliti sig hafa höndlað hæfni sem aðrir hafi ekki espi upp neikvæða afstöðu sem áður hafi ekki verið til staðar:

„Það virkar greinilega neikvætt á einhverja að við höfum á okkur svona nýríkt yfirbragð, þykjum ekki kunna fótum okkar forráð og allt sé í steik hjá okkur.“

„Það er engin tilviljun að afstaðan er neikvæðust í Danmörku því þar hafa ýmsir Íslendingar verið mjög hrokafullir og þá kallað fram fjandsamleg viðhorf þar.“

3. Þekking í útrás, innrás eða hringás?

3.1. Forsendur og forskot

„Forsendur útrásar íslenskra fyrirtækja eru almennt einfaldar: markaðurinn heima er takmarkaður og gefur enga vaxtarmöguleika. Grundvöllur útrásarinnar er ekki að Íslendingar geri hlutina betur en aðrir.“

„Mest fórum við út af því okkur vantaði markað. Af hverju ættum við ekki að geta keppt við erlend fyrirtæki á jafnréttisgrundvelli? Það er ekkert lögmál að lítið land ali aðeins af sér lítil fyrirtæki.“

Grunnforsendan í flestum útrásarsögum íslenskra fyrirtækja er smæð heimamarkaðarins og fleiri og fjölbreyttari tækifæri sem gefast á stærri markaði. Vegarnestið að heiman, þekking, verktækni og reynsla af rekstri, meta stjórnendurnir mismikið, allt frá því að fullyrða að það sé ekkert séríslenskt í íslenskum rekstri til að skapa þeim sérstöðu yfir í að álíta að þekking og reynsla af íslenskum markaði veiti einmitt forskot erlendis. Að hluta er þetta háð starfssviði fyrirtækjanna en stjórnendur í sama geira meta þetta þó ekki alltaf eins.

„Við höfum þegar aflað okkur gríðarlegrar þekkingar heima, líka sambanda og tengsla. Undirstaðan hér [úti] er reynslan að heiman.“

„Við teljum okkur hafa ákveðna hugmyndafræðilega nálgun og þekkingargrunn [að heiman] á ýmsum sviðum sem geri okkur kleyft að skapa okkur ákveðið forskot [úti].“

Þó það sé álitamál hversu mikið útrásarfyrirtækin taki með sér til útlanda af séríslensku vegarnesti eru þetta þroskuð fyrirtæki miðað við það sem gerist á Íslandi. Öll hafa fyrirtækin verið með rekstur á Íslandi um árabíl. Þá þekkingu og reynslu taka þau eðlilega með sér. Auk þess er vert að hafa í huga að þó hugtakið „útrás“ sé helst tengt þróuninni á árunum eftir 2000 voru ýmsar tilraunir í þessa átt gerðar á milli 1990-2000. Vísast hafa margir þeir sem leiða erlendu umsvifin nú gert sér einhverjar hugmyndir um af hverju svo margar þeirra tilrauna mistókust. Sumir þekkja þær tilraunir jafnvel af eigin raun.

„Viðskiptavinir hér [heima] eru kröfuharðir og gera mikla kröfur um ný tæki.“

„Það er naívt að halda að þó maður sé betri í einhverju þá hjálpi það sjálfkrafa. [Hraðari úrlausn] er jaðarpáttur en maður getur velt fyrir sér af hverju þetta er svona á Íslandi. Við komum úr veiðimannasamfélagi, erum tæknivædd, fljót að taka ákvarðanir og erum praktísk. Allt þetta hjálpar en aðeins óbeint.“

Íslendingar sem hafa búið erlendis taka fljótt eftir því að ýmislegt sem þykir sjálfsagt á Íslandi varðandi skjóta afgreiðslu og tæknistig fyrirtækja, horfir öðruvísi við erlendis þar sem hlutirnir taka einfaldlega lengri tíma. Hvort sem þessi hraði á Íslandi er rekinn af kröfuhörðum neytendum eða fyrirtækjum sem hafa komið neytendum upp á þetta með skjótri afgreiðslu, er ekki gefið að það skili tafarlausum árangri að bjóða erlendum viðskiptavinum upp á það sama. Það getur tekið langan tíma og kostað bæði fé og fyrirhöfn að kenna neytendum nýja hætti svo forskot af þessu tagi skilar ekki sjálfkrafa árangri.

„Það er ekkert sem er hægt að tala um sem íslenska reynslu. Hvað varðar greinar sem tengjast sjávarútvegi hafa útlendingar horft til Íslands undanfarin ár því hér er umhverfið tæknivæddara, meiri framþróun og reynsla. Þetta veitir forskot.“

„Við gerum hlutina oft öðruvísi. Okkar nálgun er einfaldari, við förum hraðar í hlutina, ákvarðanatökan gengur fljótt fyrir sig.“

„Við erum til dæmis oft betri í að nota upplýsingakerfi til að fá upplýsingar hratt og vel. Við náum að nýta upplýsingatækni vel til að hagræða rekstri, stjórna birgðum og fjármálum betur, veita stjórnendum betri upplýsingar.“

Hvort sem kosið er að skilgreina hraða sem hluta af séríslenskum stjórnunarháttum, eins og útlendingar gera gjarnan eða ekki þá skera íslensk fyrirtæki sig úr í augum margra fyrir snerpu í verklagi og ákvarðanatöku. Hátt tæknistig íslenskra fyrirtækja sem hafa verið viljug til að fjárfesta í upplýsingakerfum og í markvissari nýtingu upplýsinga eykur hraða og stuðlar að aukinni hagkvæmni.

Tilhneiging til hraða er að öllum líkindum ekki aðeins óáþreifanleg afstaða heldur er einnig felld inn í fyrirtækin með góðri nýtingu upplýsingatækni. Í þessu sambandi er einnig athyglisvert að velta því fyrir sér hvort ungur aldur íslenskra stjórnenda, miðað við erlenda starfsbræður sé hluti af skýringunni á þeirri áherslu sem íslensk fyrirtæki virðast leggja á upplýsingatækni.

„Maður hefur ekkert forskot sem Íslendingur. Reynslan er háð fyrirtækjunum sem slíkum. Hér [á Íslandi] njótum við þess að það er mikil fjárfestingargeta svo fyrirtækin geta tæknivæðst.“

„Við erum ekki það illa haldnir af íslensku stærilæti að halda að við séum betri en allir aðrir! Árangurinn af rekstrinum hér [heima] var hins vegar betri en við sáum í sambærilegum fyrirtækjum úti... Hjá okkur eru einstaklingar sem hafa starfað erlendis og við þóttumst sjá að það væri hægt að... ná meiri hagnaði [úti]. Síðan var fé hér heima til að kaupa erlendis. Það var því ekkert sem við höfðum fattað hér heima sem hinir kunnu ekki!“

Það fer greinilega fyrir brjóstið á ýmsum íslenskum stjórnendum þegar erlendum árangur er rakinn til einhverra lítt skilgreindra íslenskra yfirburða. Í sumum tilfellum er árangurinn einfaldlega rakinn til þess að fyrirtækin sjá sér leik á borði að reka erlend fyrirtæki betur og ná meiri hagnaði. Þá eru það reyndar starfsaðferðir að heiman sem eiga að hjálpa til við að skapa þennan mun. Þar við bætist svo fjárfestingargeta heima fyrir sem er slíkt grundvallaratriði að þýðing þess verður seint ofmetin.

Hvað varðar hæfni fyrirtækja til að ná meiri hagnaði en tíðkast erlendis er athyglisvert að erlendir stjórnendur íslenskra fyrirtækja nefndu að þeir skildu oft á tíðum ekki hvernig íslenskir stjórnendur gerðu rekstraráætlanir sínar. Sjálfir væru þeir vanir að gera raunhæfar áætlanir en hefðu á tilfinningunni að íslenskir stjórnendur bættu enn um betur og gerðu iðulega ráð fyrir árangri sem erlendu stjórnendurnir sæju ekki alveg hvernig hægt væri að búast við:

„Við hér skiljum ekki alveg hvernig þeir geta náð þessum mikla hagnaði heima fyrir.“ (Danskur stjórnandi)

Hér eru engin svör á reiðum höndum en það gæti vísast verið áhugavert að kafa betur í þetta atriði þar sem framvindan í rekstri íslenskra fyrirtækja erlendis mun vísast að hluta velta á hvort hægt er að leika íslenskan árangur eftir í erlendu umhverfi. Þetta er ekki síður áhugavert í ljósi þess að langflest íslensku fyrirtækin velja að ráða innlenda stjórnendur, ekki að senda íslenska stjórnendur út, eins og fjallað er um hér á eftir.

3.2. Útrás = eðlisbreyting

„Með útrás kemst fyrirtæki á annað stig. Það má líkja því við kynþroskastigið í mannlegum þroska!“

„Það er mjög margt sem breytist [við útrás]. Hlutirnir verða tímafrekari og formlegri. Með fjarlægðinni verða óhjákvæmilega heilmiklar breytingar.“

Samlíkingin við að fyrirtæki nái nýju skeiði sem líkja megi við kynþroskaskeiðið er snjöll. Þarna er um að ræða augljósar djúptækar og áhrifamiklar breytingar þó erfitt sé að festa hendur á hverjar breytingarnar séu. Fjarlægðir, önnur tungumál og aðrir síðir skapa augljósan mun en áhrifin eru ekki að öllu leyti sýnileg og mælanleg.

Þar sem flest íslensku fyrirtækin eru í raun lítil þegar þau leggja í útrás finna stjórnendur þeirra gjarnan fyrir að hlutir sem þeir eru vanir, eins og stuttar boðleiðir og óformleiki, eru ekki augljósir þegar farið er yfir hafið. Það er því áskorun að viðhalda nánnum anda lítils fyrirtækis um leið og sviðið þenst út. Íslenskir stjórnendur eru yfirleitt meðvitaðir um að þeir eru vanir að reka lítil fyrirtæki og reyna gjarnan að varðveita þann anda þó fyrirtækin stækki.

Ferðakostnaður er eitt það fyrsta sem gerir vart við sig, bæði í undirbúningi þess að kaupa og síðan í að halda sambandi:

„Það fyrsta sem er mikilvægt er að venja sig af er að horfa í ferðakostnaðinn. Það er svakalegur peningur en það þýðir ekkert að vera að væla yfir því... Það kostar pening að græða pening!“

Eins og kemur fram hér á eftir skiptir í tvö horn hvort reynt er að samreka fyrirtækin, til dæmis með því að leggja upp úr kynnum og samstarfi starfsfólks í mismunandi löndum eða hvort hvert dótturfyrirtæki/starfsstöð erlendis er rekin sem sjálfstæð eining. Í þeim tilfellum sem lagt er upp úr samstarfi þarf því að huga sérstaklega að því hvernig best er að ýta undir samband þegar ekki er lengur hægt að gera ráð fyrir að fólk rekist hvert á annað á ganginum.

Í sumum tilfellum hefur íslenska móðurfyrirtækið ákveðið að erlendir starfsmenn úti fari til Íslands strax og þeir hefja störf. Þannig kynnist þeir strax af eigin raun andanum í fyrirtækinu heima og fólkinu sem þeir eiga síðan eftir að eiga samskipti við. Stjórnendurnir álíta að óformleg kynni innan fyrirtækisins séu mikilvæg og eflandi og mikilvægur þáttur í að starfsfólkið geti tekið frumkvæði.

3.3. Hvað er (tungu)málið?

„Hér [í Danmörku] er umræðudýnamíkin öðruvísi en við erum vön. Menn eru lengi að komast að kjarna málsins, tala mikið – svo það er reynir á þolinmæðina og líka á sjálfa málakunnáttuna. Menn tala miklu meira um alla hluti en við erum vön á Íslandi!“

Í augum margra útlendinga eru Íslendingar afar orðfáir. Í augum Íslendinga hafa útlendingar tilhneigingu til að tala lengi og mikið um hlutina, stundum alveg um of. Nokkrir erlendir starfsmenn og stjórnendur höfðu á orði að Íslendingar ættu á stundum að hafa aðeins fleiri orð um hlutina því í þeirra eigin eyrum væri iðulega eins og Íslendingarnir vildu helst halda upplýsingum fyrir sig í stað þess að deila þeim með öðrum. Sem útlendingur þyrfti maður þá að læra að Íslendingar tækju því hins vegar vel að fólk spyrði og væru ekkert óþolinmóðir að útskýra frekar ef með þyrfti.

Ein áskorun fyrir Íslendinga í samskiptum við útlendinga er því að mæta þeim í málgleðinni. Önnur áskorun er að vera í stjórnunarstöðu á erlendu tungumáli.

„Íslendingur í stjórnunarstarfi hér (í Danmörku) hafði gefið mér það ráð að tala bara ensku, annars yrði ekkert mark tekið á mér. Eg er alls ekki sammála þessu. Til að aðlagast umhverfinu hér er nauðsynlegt að tala dönsku. Eina reglan er að það er bannað að hlæja að mér!“

Í öllum íslensku fyrirtækjunum sem haft var samband við er enska fyrirtækjamálið. Hins vegar voru allir íslensku viðmælendurnir meðvitaðir um að þó enskan væri strangt til tekið fyrirtækjamálið væri það eindreginn kostur að gefa Norðurlandabúunum tækifæri til að tala eigið mál. Þeir sem ekki treysta sér til að tala málin gera sér samt grein fyrir að það væri kostur að gera það þó þeir hafi ekki lagt á sig að ná tökum á málinu. Enginn fer fram á að skjöl á Norðurlandamálunum séu þýdd sérstaklega fyrir þá – allir ráða við að lesa málin.

Sumir líta svo á að tungumálakunnátta sé liður í að fjárfesta erlendis:

„Hluti af því að fjárfesta... [erlendis] er að læra málið. Það hefur meira gildi en ég fæ lýst að kunna málið. Maður verður einn af hópnun, skynjar félagslega þætti á allt annan hátt og fólkið skynjar okkur líka á annan hátt. Enska er mál fyrirtækisins en það þýðir samt ekki að öll samskiptin fari fram á ensku.“

„Án málsins er maður fyrir utan hópinn, skynjar ekki dýnamíkina í honum. Þó allir [erlendu starfsmennirnir] kunni ensku eru menn yfirleitt stíðir í henni.“

Sumir álíta að enskan gefi formlegra yfirbragð. Norðurlandabúar tali allir „bad English“ eins og einn erlendur viðmælandi orðaði það. Það setji alla á sama plan að enginn tali sitt móðurmál þó það sé vísast kostur að kunna heimamál erlendu fyrirtækjanna til að aðlagast þeim betur. Þó megi deila um forskotið:

„Það blasir samt ekki við mér... hvort það veitti forskot eða leiddi til bakslags [að tala heimamál erlendu fyrirtækjanna]. Þegar maður talar mál 90% vel við fólk sem er að tala sitt móðurmál gæti það skapað misskilning sem gæti skaðað okkur. Við gætum misst af einhverju sem þeir teldu sig hafa sagt.“

Þó það hafi hingað til verið lenska í samskiptum Dana, Norðmanna og Svía að hver tali sitt mál er farið að taka til þess í viðskiptalífnum að þar fari betur á að tala ensku, einmitt til að enginn þurfi að vera í vandræðum. Að því leyti skera Íslendingar sig ekkert úr þó þeir kjósi heldur að tala ensku í formlegum viðskiptasamskiptum.

Þó norrænt starfsfólk íslenskra fyrirtækja taki því sem sjálfsögðum hlut að enska sé notuð sem fyrirtækjamál kemur glögg í ljós að eitt er að enska sé formlegt viðskiptamál fyrirtækisins, en öðru máli gegnir með mannleg samskipti. Erlendir starfsmenn, aðrir en kannski stjórnendur, líta á iðulega það sem hindrun í samskiptum við Íslendinga ef enska er eina samskiptamálið. Íslendingar átta sig oft ekki á því að Norðurlandabúar eru óvanir að þurfa að nota ensku.

„Í samskiptum við starfsfólkið er það smá hindrun að þeir [íslensku eigendurnir] tala helst ekki dönsku... [Íslenski] yfirmaðurinn leggur sig fram um að tala við okkur á dönsku. Það skiptir okkur miklu máli og gerir gæfumuninn.“ (Danskur starfsmaður)

Það kunna allir að meta að Íslendingarnir sýni viðleitni í að tala málið í samskiptum við starfsfólkið, sérstaklega við aðra en stjórnendur og ekki sist við fjölmiðla. Smávægilegar villur og íslenskur hreimur eru miklu léttvægari atriði en Íslendingar átta sig kannski á.

„Það sýnir hugrekki þegar íslenskir yfirmenn kasta sér úti í að tala málið án þess að hafa það fullkomlega á valdi sínu þó það hljómi kannski svolítið hallærislega til að byrja með – og einhvers staðar verða þeir að byrja! Hreimurinn skiptir heldur engu máli – Danir tala sjálfir með alls konar hreim.“ (Danskur starfsmaður)

„Það kemur mjög vel út þegar íslenskir stjórnendur geta bjargað sér í dönsku – og flestir Íslendingar eru miklu betri í dönsku en þeir halda... Það er kostur að stjórnendur geti talað dönsku því það gerir þá mannlegri og færir þá nær fólki, líka þegar þeir koma fram í fjölmiðlum.“ (Danskur stjórnandi)

3.4. Hlusta Íslendingar á aðra en sjálfa sig?

„Íslendingarnir eru mjög viljugir til að læra! Þeir koma frá lítilli þjóð sem hefur búið í einangrun. Nú vilja þeir út í heim að læra af því þeir gera sér grein fyrir að þeir þurfa þess. Það leynir sér ekki að þeir eru einstaklega hæfileikaríkir því að á engum tíma hefur Ísland stökkið frá því að vera land sem ekki var til í fjármálaheiminum yfir í að verða alþjóðlega sýnilegt. Auðvitað eru þeir duglegir að draga til sín þekkingu – það blasir við!“ (Norskur stjórnandi)

„Íslendingarnir eru tvímælalaust mjög lærdómsfúsir, hlusta af athygli og greind og deila með sér því sem þeir vita. Þeir draga í sig þekkingu, eru kannski ekkert að flagga henni en nota hana svo þegar þarf... [Þeir hafa] hlustandi nálgun.“ (Danskur stjórnandi)

„Íslendingar eru auðmjúkir og vilja gjarnan læra af okkur. Þeir blanda sér ekki í reksturinn en bera virðingu fyrir því sem við gerum og hvernig við gerum.“ (Norskur stjórnandi)

Víkingsímyndin sem hefur tröllriðið umfjöllun erlendra fjölmiðla um íslensk umsvif erlendis vekur óbeint þær hugrenningar að Íslendingar bíti í skjaldarrendur og sjáist hvergi fyrir í að leggja undir sig fólk og fyrirtæki. Í samtölum við erlenda stjórnendur og starfsfólk kemur þó allt önnur mynd í ljós hvað varðar virðingu Íslendinga fyrir því starfi sem unnið er í erlendu fyrirtækjunum og vilja þeirra til að læra af því, þó það sé ekki með öllu undantekningalaust.

Erlendu starfsmennirnir og stjórnendur skynja sterklega að íslenskir eigendur og stjórnendur hafi fullan hug á að nýta þekkinguna að utan heima fyrir auk þess sem þeir vilja veita því út sem þeir telja undirstöðu velgengni heima. Þrátt fyrir að þetta sé yfirlýstur vilji skynja þó ýmsir útlendinganna að þessi góði ásetningur gangi hægt. Ekki þannig að stjórnendur segi eitt og geri annað eða hindruðu samvinnu milli landa heldur að þessi vilji þeirra sé meira í orði en á borði, hugsanlega af því að íslenska eignasagan erlendis er svo stutt.

Sumir útlendinganna höfðu reyndar á orði að þeir skynjuðu tilhneigingu í íslenskum stjórnendum til að missa fljótt athyglina á einstökum atriðum þannig að athyglin beindist að einu í dag en að öðru á morgun. Þetta einkenni voru útlendingarnir þó tilbúnir að skrifa á reikning hraðrar stækkunar eða nýtilkominna kaupa. Í einu tilfelli höfðu erlendir stjórnendur á orði að íslensku eigendurnir virtust miða full mikið við Ísland:

„Á Íslandi gerum við svona og svona“ heyrirst býsna oft... Það er undantekning ef okkur tekst að kenna þeim eitthvað! Jú, þeir hlusta sannarlega – en svo fara þeir og taka sínar ákvarðanir. Kannski þurfum við bara að sýna meira langlundargeð í að fá þá til að hlusta.“ (Danskur stjórnandi)

Það sem íslenskir stjórnendur álíta að þeir hafi einkum lært af því að hafa augun á rekstrinum erlendis eru agaðri vinnubrögð, fastmótaðri og nákvæmari vinnuferli og meiri eftirfylgni. Með öðrum orðum virðist almennt vera meiri nákvæmni í vinnubrögðum erlendis en Íslendingarnir eiga að venjast að heiman auk þess sem stjórnendur hafa að sjálfsögðu augun á ýmsum „best practice“-þáttum sem hægt væri að taka upp heima.

„Maður dregur óneitanlega dóm af sínum sessunaut. Við það að starfa í útlöndum breytist margt í upplýsingagjöf, strategíu, áætlanagerð og stjórnþækjum, til dæmis því hvernig maður hagar fundum.“

„Við reynum að finna það besta þannig að 1+1 verði 3.“

3.5. Hvers kyns er útrásin?

„Það eru engar konur í stjórninni [í íslenska fyrirtækinu] og það er galli, auk þess sem mér finnst hálfgerð hneyksli að í stjórn norræns fyrirtækis skuli ekki vera ein einasta kona... Með því að hafa enga konu í stjórn er verið að segja „nei takk!“ við helming mannkynsins.“ (Danskur starfsmaður)

Jafnréttismál hafa verið ofarlega á baugi á Norðurlöndum undanfarna áratugi. Fyrir utan þátttöku kvenna á vinnumarkaðnum er minna jafnrétti, mælt í tölum, á Íslandi miðað við Norðurlöndin. Færri íslenskar konur taka þátt í stjórnárum og færri konur eru í áhrifastöðum í viðskiptalífnum á Íslandi en á Norðurlöndum, þrátt fyrir háa atvinnuþátttöku íslenskra kvenna. Nýlega voru sett norsk lög sem skylda fyrirtæki að sjá til þess að karlar taki ekki meira en 60% stjórnarsæta.

„Gildismat kvenna og karla er mismunandi – og mér finnst að sjónarmið beggja kynja þurfi að heyrast innan hvernar stjórnar... Lýðræði og jafnrétti einkenna norræn samfélög umfram önnur og mér finnst að þessara sjónarmiða verði að gæta innan fyrirtækjanna.“ (Danskur starfsmaður)

Ásýnd íslenskra umsvifa á Norðurlöndum, eins og hún birtist í fjölmiðlum, er karlkyns. Hvorki í hópi stjórnenda fyrirtækjanna né talsmanna þeirra hefur sést ein einasta kona þó konur sitji í stjórn sumra þeirra. Í þessum jafnréttisþenkjandi þjóðfélögum vekur þetta athygli og þá ekki endilega jákvæða athygli. Það má velta því fyrir sér hvort það verði íslenskum fyrirtækjum til framdráttar á Norðurlöndum ef þau vekja athygli fyrir að vera einstaklega karlkyns.

4. Næsta áskorun: umbreytingin úr íslenskum fyrirtækjum í fjölþjóðleg

4.1. Íslenskur grunnur, fjölþjóðlegur vettvangur

„Ég kom úr stórfyrirtæki með sterka menningu, skýra strategíu og langtíma áætlun. Hér er ekkert af þessu. Mín reynsla er að viðskiptavinirnir laðast að [slíkum] fyrirtækjum... Ég skil ekki alveg af hverju þeir hafa ekki beitt sér á þessu sviði. Kannski halda þeir bara að þetta leysist af sjálfu sér.“ (Sænskur stjórnandi)

„Það er engin heildarhugsun í fyrirtækinu enn sem komið er... Með tímanum er nauðsynlegt að skapa þessa heildarhugsun svo hún gegnsýri fyrirtækið. Þessi veikleiki stafar ekki af einhverjum íslenskum veikleikum – það tekur bara tíma fyrir fyrirtæki að átta sig á nýjum aðstæðum sem vöxturinn skapar.“ (Norskur stjórnandi)

Þó íslensku fyrirtækin skynji öll þá eðlisbreytingu sem felst í því að færa út kvíarnar til annarra landa virðast fæst þeirra komin með skýra stefnu um hvaða mynd þessi eðlisbreyting eigi að taka, eða hafa alla vega ekki miðlað henni skýrt áfram í fyrirtækjunum. Uppbyggingin erlendis er reyndar með misjöfnu móti. Sum fyrirtæki halda sig við að hvert dótturfyrirtæki/starfsstöð sé í eðli sínu staðbundin og eigi að lúta þeim lögmálum sem gefist best á hverjum stað. Önnur eru viljugri til að byggja upp öflugt alþjóðlegt fyrirtæki með skýr grunngildi.

Erlendir stjórnendur og starfsmenn fyrirtækjanna hafa margir hverjir reynslu af því að vinna hjá fjölþjóðafyrirtækjum bæði heima og heiman. Þeir eru almennt áfram um að fyrirtækin skapi skýra stefnu og menningu, álíta það verðmæti í sjálfu sér hvort sem áherslan sé á sterka heild eða aðskilinn staðbundinn rekstur. Þó sumir skynji viðleitnisvott í þá átt er reyndin þó enn sem komið er aðeins óljós viðleitni.

Þar sem íslenskir stjórnendur leggi iðulega mikla áherslu á afraksturinn má velja því fyrir sér hvort þeir séu þá um leið hallir undir skammtíma- frekar en langtímasjónarmið:

„Það er miklu meira „challenge“ að „integrera“ [íslensku og erlendu fyrirtækja-] einingarnar og búa til samfellu... Það gekk ekki hratt fyrir sig að ná fram augljósum ávinningi af því. Maður þarf þá að fjárfesta í því þar sem ég held líka að það sé ávinningur af því til lengri tíma. Til skamms tíma er það bara kostnaður.“

„Það væri auðvelt að setja eitthvert samhyggðar-prógram í gang en það er langt í að maður sæi eitthvert „pay-back“ af slíku.“

Einn meginmunur ýmissa útrásartilrauna íslenskra fyrirtækja á síðasta áratug og nú er að fyrirtækin senda ekki lengur Íslendinga út til að kippa öllu í lag. Þetta er kannski ein mikilvægasta niðurstaðan sem fyrstu tilraunirnar hafa skapað. Íslensku stjórnendurnir eru almennt meðvitaðir um að nýta þekkingu að utan og ef fyrirtækið er í fleiru en einu landi, að auka þekkingarflæði á milli þeirra, ekki aðeins út og heim.

Enn sem komið er finnst ýmsum erlendum starfsmönnum að sú viðleitni sé stutt komin. Sumir nefna að hugsanlega sé athygli íslensku stjórnendanna um of á vexti, þeir séu varla komnir á það stig að hugsa um þekkingarflæðið. Aðrir nefna þetta sem dæmi um það sem íslensku stjórnendurnir segi en fylgi svo ekki eftir.

Það eru reyndar enn dæmi um að Íslendingar séu sendir út en það er oft á tíðum vegna almennrar reynsla þeirra en ekki vegna þess að þeir séu íslenskir. Það má þó einnig heyra þær raddir að Íslendingar hafi tilhneigingu til að vantreysta útlendingum en reynslan undanfarið bendir til að það sé fremur vijkjandi en ríkjandi tilhneiging.

„Útrás íslenskra fyrirtækja tókst oft ekki vel hérna áður fyrr af því meginreglan var að kaupa fyrirtæki og senda svo Íslending út til að stjórna.... Það er mikilvægt að stjórnendur séu heimamenn, þekki kúltúrinn í viðkomandi landi, tali tungumálið. Ef þeir eru hluti samfélagsins þá fréttu þeir hvað er í gangi, allt þetta sem útlendingar heyra aldrei.“

„Það var framan af tilhneiging hjá íslenskum fyrirtækjum að senda sitt fólk út. Mín afstaða er að koma okkar strúktúr á en láta þá reka fyrirtækin því útlendingarnir hafa lókal kunnáttuna, ekki við. Mér finnst spurningin vera hvort íslensk fyrirtæki treysti útlendingum til að stjórna fyrirtækjum þeirra úti. Ég veit að margir kollegar mínir eiga erfitt með að treysta útlendingum heldur vilja að útlendingarnir setji sig í okkar spor og geri allt eins og við.“

Ýmsir íslensku stjórnendanna höfðu á orði að útrásarfyrirtækin tengdust Íslandi í raun ekki lengur. Fyrirtækin væru orðin alþjóðleg, þekkingin að utan skipti sífellt meira máli og stjórnendur þeirra oft komnir með mjög mikla alþjóðlega reynslu.

„Ég held við séum að renna okkar skeið í þessari útrás sem íslensk fyrirtæki... Útrásin er ekki lengur leidd af lokuðum hópi Íslendinga. Það var liður í ferlinu en nú skiptir engu máli hvort menn eru íslenskir eða útlendir, heldur bara að þeir hafi til að bera þekkingu sem þeir geti miðlað.“

Það má vel vera að íslenskum stjórnendum þyki að þeir hafi þegar opnað fyrirtækin út á við og nú skipti aðeins þekking máli, ekki þjóðerni. Það er þó enn sem komið er ekki sú mynd sem blasir við erlendum stjórnendum og starfsmönnum íslensku fyrirtækjanna eins og rakið er hér á eftir. Því er kannski vottur af óskhyggju í þessu sjónarmiði íslensku stjórnendanna.

4.2. Frá „þröngum innsta hring“ yfir í fjölþjóðleg teymi

„Allir í innsta hringnum eru íslenskir og það er skiljanlegt – en fyrr eða síðar verður að opna hópinn. Það má auðveldlega gagnrýna svona þrönga hópa. Hingað til hefur þetta auðvitað gengið vel en hvort sem það verður á næstu mánuðum eða árum þá verður að taka útlendinga inn í yfirstjórnina, líka af því að er nauðsynlegt að hrista upp í svona einsleitum hópi.“ (Danskur stjórnandi)

„Um leið og markmiðið er að skapa alþjóðlegt stórfyrirtæki verður að hleypa inn alþjóðlegum vindum, hvort sem það er gert með því að færa höfuðstöðvarnar, taka inn útlendinga í stjórnunarteymið eða hvorttveggja.“ (Sænskur stjórnandi)

Þrátt fyrir að erlendir stjórnendur og starfsmenn íslensku fyrirtækjanna álíti Íslendinga lærdómsfúsa og viljuga að hlusta nefna flestir útlendinganna að íslensku eigendurnir virðist þrátt fyrir allt hrærast í lokuðum hópi landa sinna. Að hluta til megi skýra þetta með að útpenslu- og hraðvaxtarskeið fyrirtækjanna sé mótað af íslenskum frumkvöðlaanda. Að því verði þó að koma að önnur sjónarmið og fjölbreyttari taki yfir. Þá er það skýr skoðun flestra erlendu viðmælendanna að slíkar skoðanir eigi og þurfi að koma annars staðar að en frá Íslandi.

„Það er enginn vafi á að stærstu og alþjóðlegustu fyrirtækin verða að fá útlendinga inn í stjórnarteymið og það kemur án efa að því. Það skiptir meira máli að opna stjórnunina á þennan hátt og losa þá líka um tengslin við Ísland og íslenska hagkerfið heldur en að flytja höfuðstöðvarnar til útlanda. Meðan fyrirtækin eru svona alíslensk þá verða þau alltaf stimpluð sem íslensk, sama hvað mikill hluti starfsmannar er erlendis og þá er hætta á að þau verði ekki nógu alþjóðlega sinnuð.“ (Norskur stjórnandi)

Erlendu viðmælendurnir höfðu engar skyndilausnir á takteinunum um hvernig fyrirtæki yrði að fjölþjóðlegu fyrirtæki en höfðu heldur ekki á tilfinningunni að íslensku fyrirtækin hefðu skýrar hugmyndir um hvert bæri að stefna. Vangaveltur um höfuðstöðvar úti eða heima og erlenda stjórnarmenn komu upp en kannski er það fyrst og fremst hugsunarháttur íslensku stjórnendanna sem þarf að vera opnari, ásamt hæfileika til að koma skoðunum sínum á framfæri. Áður er nefnt að í augum útlendinga eru tjáskipti ekki sterkasta hlið Íslendinga. Þeir virðist oft á tíðum full sparir á upplýsingar af því þeir séu lítið fyrir að hafa mörg orð um hlutina.

Erlendis, bæði í fjölmiðlum og í samræðum manna á meðal, er ör vöxtur margra íslenskra fyrirtækja oft nefndur sem varhugaverður. Einn áhættuliðurinn þar er að stjórnarteymið sem hafi ráðið svo vel við að vaxa ráði ekki jafnvel við að reka stóra samstæðu í mörgum löndum. Þessar áhyggjuraddir heyrast líka í hraðvaxandi íslensku fyrirtækjunum úti.

„Hættan er að vaxa hraðar en innviðirnir bera. Önnur hætta er að fyrirtækið vaxi hraðar en hæfileikarnir: þó stjórnendurnir séu góðir á Íslandi þá eru þeir kannski ekki með réttu hæfnina til að starfa í alþjóðlegu fyrirtæki.“ (Norskur stjórnandi)

Margir íslensku stjórnendanna eru meðvitaðir um að hæfileikar íslenskra fyrirtækja liggja fremur í að vaxa og þenjast út og að stjórnunarhæfileikar séu akkilesarhæll íslenskra fyrirtækja. Einmitt í ljósi þessa virðist liggja beint við að vera tilbúnari til að taka inn fleiri stjórnendur með alþjóðlega reynslu. Það er aðeins komin reynsla á hæfileika íslensku fyrirtækjanna til að stækka við sig en lítil reynsla á hvernig takast muni að reka stórar samstæður.

„Það er enn ekki hægt að höfða til þess að Íslendingar séu góðir í rekstri því hingað til hafa þeir aðeins verið góðir í að fjárfesta. Það er engin reynsla komin á reksturinn.“

„Almennt má segja að Íslendingar eru óragir, galvaskir og ætla að sigra heiminn. Þeir hafa keypt mikið erlendis en þegar á reynir verða menn að ná árangri við að reka fyrirtæki erlendis. Kaup eru eitt, annað að ná árangri í rekstri. Það er ekkert sjálfgefið að Íslendingar nái þá árangri því við eigum engar gamlar stjórnarhefðir... Íslendingar eru engir súperstjórnendur!“

Það verður vafalaust spennandi að fylgjast með framvindu íslensku fyrirtækjanna erlendis næstu árin og þá ekki síst hvernig þeim mun takast að aðlaga sína sýn og anda að alþjóðlegu eðli þeirra án þess að glata þeim einkennum sem rekja má til íslenska upprunans.

Sjónarhornið að utan

5. Er til séríslenskur stjórnunarstíll?

5.1. Íslensk einkenni?

„Ég held ég sjái engan íslenskan stjórnunarstíl. Þetta með að vera fljótur að taka ákvarðanir er oft nefnt en mér finnst það frekar vera að Íslendingar hafi gaman af að berja sér á brjóst. Ég er alla vega orðinn þreyttur á að hlusta á íslenskt stærilæti þegar menn halda að gangi þeir fram af hengjunni geti þeir bara flogið.“

„Ég held að við Íslendingar séum að sumu leyti meiri alþjóðasinnar en ég sé í mörgum erlendum fyrirtækjum.“

Íslensku stjórnendurnir voru almennt ekki á því að til væri séríslenskur stjórnunarstíll þó þeir könnuðust við að þeim væru kennd ýmis einkenni eins og skjót ákvarðanatáka og flatt óformlegt skipulag. Það sem útlendingum virtist íslenskt fannst íslensku stjórnendum að mætti frekar rekja til smæðar íslenskra fyrirtækja og að íslenskir umgengnishættur væru almennt óformlegir.

„Stíll [íslensku eigendanna] er þægileg blanda af mjög bandarísku viðskiptaskyni og skilningi á okkar kultúr og hvernig við hér í fyrirtækinu erum gerðir.“ (Danskur stjórnandi)

Útlendingum finnst hins vegar oft að einkenni íslenskra stjórnenda hafi yfir sér blæ sem minni stundum á bandaríska eða finnska hætti. Einnig nefna ýmsir að íslenskir stjórnendur virðist vel menntaðir, oft frá erlendum háskólum sem er ekki mjög algengt á Norðurlöndum þar sem góðir háskólar heima fyrir letja fólk til að leita menntunar út fyrir landsteinana.

Þau einkenni sem voru oftast nefnd eru skjót ákvarðanatáka, flatt skipulag fyrirtækjanna, ungur aldur stjórnenda, vilji til að leysa málin, áhersla á frumkvæði og ábyrgð, óformleg framkoma og umgengnisvenjur, góð og alþjóðleg menntun og að stjórnendur leiti til þeirra sem best eru að sér um tiltekið atriði án tillits til hvar í virðingarstiganum viðkomandi er. Í augum útlendinga er frumkvöðlafirbrigð á íslensku fyrirtækjunum, ekki yfirbrigð þroskaðra fyrirtækja.

„Íslenskir stjórnendur hafa öll einkenni frumkvöðla og þá líka sköpunargleðina, löngun til að þróast og stækka en eru um leið líka tilbúnir að taka mikla áhættu.“ (Danskur stjórnandi)

Íslenski frumkvöðlaandinn er í augum útlendinga tengdur því að Íslendingar eru vanir litlum fyrirtækjum. Sama gildir reyndar einnig í Danmörku en þar eru fyrirtækin hins vegar þroskuð og þá án þess sveigjanleika sem útlendingar skynja í íslensku fyrirtækjunum. Stjórnunarstíll Svía er gjarnan tengdur stórfyrirtækjum og mótast af þeim þyngslum og tregðu sem einkenna slík fyrirtæki.

Hvorki þroski fyrirtækja né stærð heftir íslenska stjórnendur og það gerir fyrirtækjunum um leið mögulegt að vaxa hraðar en ella. Sögu- og hefðaleysi ýtir undir sveigjanleika og frelsi til að byggja upp reksturinn þannig að allt þjóni honum og engu öðru. Þessi einkenni sjá ýmsir sem endurspeglun þess að bæði íslenskir stjórnendur og fyrirtæki þeirra eru ung.

„Íslenskir stjórnendur eru ekki íþyngdir af neinum sögulegum byrðum... Einmitt af því það eru engar hefðir til að íþyngja þeim þá er þeim kleift að safna saman því besta. Þeir geta valið sér fyrirmyndir, aðlagð þær og gert að sínu.“ (Sænskur stjórnandi)

„Fyrirtækin eru ung og eiga auðvelt með að vaxa því þau bera ekki í sér innbyggða vaxtarhindranir eins og gömul fyrirtæki.“ (Sænskur stjórnandi)

„Íslendingum er heldur ekki íþyngt af biturri reynslu því allt hefur gengið vel undanfarið. Það er gott að “keep it simple” svo lengi sem hægt er. Það er alltof mikið af gömlum fyrirtækjum sem eru að sligast af þeim tíma sem fer í skrifræðið.“ (Norskur stjórnandi)

Ungur aldur íslenskra stjórnenda vekur athygli og er gjarnan spyrstur saman við ungan aldur fyrirtækjanna. Ýmsir hafa á orði að það gefi fyrirtækjunum ferskan blæ. Aðrir nefna að stjórnendur beri á stundum með sér reynsluleysi, séu ögn viðvaningslegir auk þess sem reynsluleysi þeirra vekur áhyggjur. Og þar sem þeir þekki ekkert nema uppsveiflu sé óvíst hvernig þeir bregðist við þegar á móti blási.

„Stjórnendurnir eru athafnasamir en þeir eru líka mjög ungir og það er svolítill viðvaningsbragur á þeim. Þeir fara hratt í beygjurnar – en hvort þeir fara of hratt leiðir tíminn í ljós.“ (Norskur blaðamaður)

„Íslensk fyrirtæki eru mörkuð af ungum stjórnendum sem þekkja ekki annað en velgengni, markaði og fasteignamarkaði í uppsveiflu. Það hefur skapað þeim þá tilfinningu að þeir skapi velgengni. En kannski er stundum gott að setjast aðeins niður og hugsa sinn gang.“ (Danskur stjórnandi)

Auk ungs og fersks yfirbragðs, sögu- og hefðaleysis, nefna útlendingar oft flatt skipulag sem eitt helsta einkenni íslensku fyrirtækjanna. Að einhverju leyti endurspeglar þetta þjóðfélagsskipan sem þykir minna stéttskipt en gerist í nágrannalöndunum. Vinnuferli og ýmis konar verklag innan fyrirtækisins eru oft lítt mótuð og losaraleg. Það er „ekki mikill strúktúr á hlutunum“ varð sænskum stjórnanda að orði.

5.2. Frumkvæði og ábyrgð

„Stærsta breytingin [eftir að Íslendingar keyptu fyrirtækið] er líklega að nú höfum við miklu meiri ábyrgð en áður. Áður þurftum við að spyrja um allt. Nú er ætlast til að við höfum frumkvæði. Mér finnst það til bóta.“ (Danskur starfsmaður)

Þegar íslensku útrásarfyrirtækin eru skoðuð með erlendum augum má leiða að því líkum að mikilvægur liður í því að „lausmótað“ kerfi íslenskra fyrirtækja gengur upp er að íslenskt starfsfólkið hefur mikið frumkvæði. Í kerfi þar sem vinnuferli og annað er ekki fastmótað er mikilvægt að allir grípi þar niður sem þeir sjá að þess þarf en bíði ekki eftir að þeim sé sagt hvað gera skuli. Þetta kemur skýrt fram þegar íslensku útrásarfyrirtækin eru skoðuð með erlendum augum.

Það kemur erlendum stjórnendum og starfsfólki mjög framandlega fyrir sjónir hvað Íslendingar búast við miklu frumkvæði af starfsfólki. Þetta er oft einn helsti munurinn sem erlendir starfsmenn finna þegar Íslendingar kaupa fyrirtæki. Veigamikil áskorun fyrir íslenska stjórnendur sem ætla að koma íslensku skipulagi (eða skorti á skipulagi!) inn í erlent fyrirtæki er að átta sig á þessari afstöðu erlendu starfsmannanna og ná tökum á að fá þá til að sýna frumkvæði.

„[Starfsfólkið] kemur úr umhverfi þar sem vantaði að það væri búist við frumkvæði frá því svo það er í því að bíða og sjá til. Núna er málið að fá það með... og beina frumkvæðinu í rétta átt. Þegar ég fæ spurningar um hvað „við“ ætlum að gera spyr ég á móti: „Hvað ætlið þið að gera?“

„Þeir hvetja okkur mjög til að sýna frumkvæði og það er frábært en það hefur meira orðið þannig að þeir sem eru góðir í að taka frumkvæðið hafa gert það en þeim sem eru ekki jafn góðir í því hefur ekki verið sinnt og þeim hjálpað aleiðis.“ (Danskur starfsmaður)

Annað sem erlendir stjórnendur og starfsmenn taka eftir í stjórnunarstíl íslenskra stjórnenda er fylgni frumkvæðis og ábyrgðar. Fyrir erlenda starfsmenn íslenskra fyrirtækja getur krafan um frumkvæði og ábyrgð iðulega falið í sér algjöra eðlisbreytingu starfsins.

Hvað stjórnendum viðvíkur finna þeir gjarnan fyrir því að krafan um frumkvæði og ábyrgð eykst, líka af því að íslenskir eigendur fyrirtækja með erlenda stjórnendur láta þeim yfirleitt reksturinn eftir án mikilla afskipta. Nokkrir erlendu stjórnendanna nefndu að íslensku eigendurnir væru góðir í að deila ábyrgð, væru þolinmóðir en um leið væri ljóst að stjórnendur sem stæðu sig ekki væru annaðhvort reknir eða færðir í önnur störf.

Þó frumkvæði sé óhjákvæmilega liður í því sem búist er við af stjórnendum kemur það jafnvel reyndum erlendum stjórnendum á óvart hvað íslenskir eigendur eru tilbúnir að veita mikið svigrúm. Undir íslenskri stjórn væri "mjög hátt til lofta". Sú rödd heyrðist þó einnig að hugsanlega væri þetta um of ef innra eftirlit fyrirtækjanna væri ekki öflugt. Einmitt þessi „víðátta“ til að fara eigin leiðir getur verið áhugaverð fyrir þá sem selja fyrirtækin til Íslendinga:

„Við höfðum hugleitt ýmsa aðra kaupendur en okkur féll strax við Íslendinganna – í okkar huga er það kostur að þeir eru ríkir og langt í burtu!“ (Danskur stjórnandi)

Vilji til að leysa málin er nátengdur frumkvæði og er afstaða sem ýmsir útlendinganna taka eftir í fari Íslendinga. Íslenska afstaðan sé að þeir liggja ekki yfir hlutunum heldur gangi að því sem vísu að hægt sé að finna lausn á öllum vanda, þetta sé bæði bjartsýn og hressileg afstaða og smiti út frá sér.

„Ég skynjaði mjög fljótt hvernig íslensku yfirmennirnir hugsa. Þeir eru mjög einbeittir á að leysa vandamál: ef maður leggur viðamikið vandamál fyrir þá þá eru þeir ekki að einblína á einstaka liði heldur einbeita sér strax að lausninni!... Þessi andi hafði fljótt áhrif í fyrirtækinu og afköstin jukust.“ (Norskur stjórnandi)

5.3. Hröð ákvarðanatoka: kostir og gallar

„Íslendingar eru ekki uppteknir af að finna málamiðlanir heldur miða á skjótar ákvarðanir. Min skilgreining á íslenskum stjórnunarstíl væri „snöggar ákvarðanir“.“ (Sænskur stjórnandi)

„Þeir hlusta, eru eftirtektarsamir, oft eins og þeir séu svolítið seinir að hugsa en svo eru þeir snöggir að taka ákvarðanir og setja á fulla ferð.“ (Danskur starfsmaður)

Íslenskir stjórnendur álíta almennt að hröð ákvarðanatoka, eins og er lenska í íslenskum fyrirtækjum, skapi þeim forskot erlendis. Hluti af skjótri ákvarðanatöku Íslendinga liggur í orðfæð og skorti á umræðumeningu innan fyrirtækjanna. Íslendingar taka eftir því að útlendingar hafa tilhneigingu til að ræða allt í hel. Útlendingar taka eftir því að Íslendingar hafa sem fæst orð um hlutina – og það sem meira er: Íslendingar reyna ekki að leita málamiðlana. Með því að leita ekki málamiðlana spara íslenskir stjórnendur sér heilmikinn tíma miðað við það sem gerist í erlendum fyrirtækjum.

Þetta er hluti af skýringunni af hverju íslenskir stjórnendur geta verið svona snöggir að taka ákvarðanir. Annar liður í snöggri ákvarðantöku er það sem mætti kalla „mér finnst“-nálgunin – að Íslendingar treysta fremur á tilfinninguna en nákvæman undirbúning. Meðan erlendum stjórnandi leggur kannski tíma og fyrirhöfn í að kynna sér málið spáir íslenskur stjórnandi í hvað honum finnst – og er ekki lengi að því.

„Íslendingar treysta mikið á tilfinninguna frekar en nákvæman undirbúning og þess vegna eru þeir snöggir að taka ákvarðanir.“ (Danskur stjórnandi)

Með útlendum augum séð fylgja hraðanum bæði kostir og gallir, forskot og hættur. Ýmsir erlendir starfsmenn og stjórnendur kunna vel að meta hraðann. Öðrum finnst að þar sem Íslendingar eru ekki á heimavelli ættu þeir að gefa meiri gaum að umhverfinu.

„Það er gott að vera einbeittur, vinna í anda „Just do it!“ og vera snöggur að taka ákvarðanir en stundum er líka nauðsynlegt að hlusta á hvað aðrir eru að segja og hafa skilning á umhverfinu.“ (Sænskur stjórnandi)

Í augum erlendra starfsmanna og stjórnenda eru íslenskir stjórnendur ekki aðeins fljótir að ákveða sig heldur virðast einnig viljugir til að skipta um skoðun ef ákvarðanir hafa verið teknar á röngum forsendum eða ef – vegna einhverra ástæðna – þörf er á að skipta um skoðun. Að þeirra mati eru Íslendingarnir lausir við þvermóðsku.

Þetta sjá útlendingar sem hæfileika til að bregðast fljótt við og leysa vandann. Þess vegna álíta ýmsir að hröð ákvarðanatöku sé hluti af þeim sveigjanleika sem íslenskir stjórnendur sýna yfirleitt. Þessir eiginleikar séu styrkur fremur en veikleiki því þeir gagnist hvort sem gangi vel eða illa og geri íslensk fyrirtæki betur fær um að bregðast við skakkaföllum.

„Og hvað hraðann varðar þá er allt í lagi að hafa í huga að ef menn eru skjóttir að taka ákvarðanir og auk þess afkastamiklir þá eru þessir eiginleikar ekki aðeins gagnlegir... til að yta undir velgengni heldur einnig þegar á móti blæs!“ (Norskur stjórnandi)

Afstaða íslensks stjórnanda er gjarnan sú að ef það þurfi að taka ákvörðun á skömmum tíma þá sé það hægt. Ef lengri tími gefist sé hann nýttur. Andstætt því sem gerist í erlendum fyrirtækjum sé það þáttur í íslenskum fyrirtækjum að taka skjótar ákvarðanir, einnig innan stjórnarinnar. Þetta má ekki síst rekja til góðrar samskiptatækni:

„Ef á þarf að halda er alltaf hægt að taka ákvarðanir á einum degi. Ef það þarf að taka stjórnarákvarðanir á einum degi eru mekanismar til að það sé hægt. Það er líka ótrúlegt hvað er hægt að klára með SMS!“

5.4. Einbeiting á framkvæmd

„Afstaðan [til framkvæmda] er mjög bandarísk, algjörlega í anda Nike-slagorðsins „Just do it!“ Þetta er mjög ósænsk leið.“ (Sænskur stjórnandi)

Í samanburði við erlend fyrirtæki taka útlendingar eftir því hvað íslensk fyrirtæki eru athafnastýrð og laus við umræðumeningu og málamiðlanir eins og áður er nefnt. Það er erfitt að segja hvort hröð ákvarðanatöku leiði til áherslu á framkvæmdir fremur en athugulan undirbúning eða hvort framkvæmdaglegi yti undir skjóta ákvarðanatöku.

Í íslenskum fyrirtækjum eru framkvæmdaglegi og hröð ákvarðanatöku, séð með erlendum augum, tvær hliðar á íslenskum stjórnunarstíl og tengist því að íslenskir stjórnendur virðast ekki mjög strategískir í hugsun. Með orðum dansks stjórnanda eru nákvæmnisatriði „ekki þeirra sterkasta hlið“ og þeir eru „heldur mikið í því að prófa sig áfram frekar en að gera áætlanir.“

Undirbúningur framkvæmda virðist gjarnan vera allur annar í íslenskum fyrirtækjum en gerist í öðrum norrænum fyrirtækjum. Danskur stjórnandi nefndi að danska framkvæmdamódelið væri 80% undirbúningur og 20% framkvæmd. Hjá Íslendingum virtist það vera 10% undirbúningur, 80% framkvæmd og 10% leiðréttingar.

Þessi nálgun útheimtir að menn séu tilbúnir að samþykkja frekar há skekkjumörk auk vilja til að leggja í kostnað við að leiðrétta mistökin. Liður í þessu framkvæmdamódeli íslenskra fyrirtækja er að ekki þýðir að leggja einunigs áherslu á að finna einstaklinga sem gera mistökin heldur einnig að leiðrétta kerfið. Það sýnist ýmsum erlendum stjórnendum einmitt vera hluti af íslenska framkvæmdamódelinu. Þessi nálgun felur einnig í sér hraða sem er kostur í augum þeirra sem meta hraða sem kost.

„Við erum mjög ánægðir með (íslensku) eigendurna... ánægðir að vera lausir við að hafa yfir okkur aðgerðalamaða danska stjórn sem uppgötvar ekki vandamálin í tæka tíð!“ (Danskur stjórnandi)

5.5. Samskipti

„Almennt er auðvelt að umgangast Íslendinga og allt umhverfið í fyrirtækinu miðast að því að allir séu með og fáir að vera með.“ (Norskur stjórnandi)

„Orð er orð og það er dyggð sem við skiljum.“ (Norskur stjórnandi)

„[Íslenskir stjórnendur] eru góðir í að gleðja starfsfólkið, fylgjast vel með og láta sig ekki muna um að taka til hendinni þegar [þess] þarf.“ (Danskur stjórnandi)

Með augum erlenda starfsfólksins er margt jákvætt við íslenska stjórnendur. Þeir fá góða einkunn fyrir að vera hreinir og beinir, áreiðanlegir, vinsamlegir, þægilegir og blátt áfram í umgengni, snöggir að leysa úr málum og jákvæðir. Þeir taka fyrirspurnum vel og eru til í að ræða hvað sem er. Danskur stjórnandi hafði á orði að íslensku eigendurnir birtust ekki sveiflandi sverðum og bitandi í skjaldarrendurnar en kæmu hugsun sinni skýrt á framfæri og það yrði sjaldan nokkur misskilningur.

Áður hefur verið nefnt að miðað við norræn (og yfirleitt erlend) fyrirtæki einkennast íslensk fyrirtæki af flötu skipulagi. Þetta endurspeglast einnig í samskiptum innan fyrirtækjanna þar sem erlendir starfsmenn og stjórnendur hafa gjarnan á orði hvað Íslendingar séu dæmalaust óformlegir.

Athyglisverður fylgifyrirkenni þessa einkennis er ekki aðeins að undirmenn eru óþvingaðir í samskiptum við yfirmenn heldur að yfirmenn hafa samband beint við þá sem þeir álita skipta máli í hvert skipti en láta ekki samskiptin fara í gegnum hinn formlega valdastiga. Norskur stjórnandi nefndi að þar með væri miklu minni hætta á að stjórnendur einangruðust frá raunveruleikanum eins og annars gæti svo auðveldlega gerst. Styrkurinn í þessu er einnig að starfsmenn, hvar sem þeir eru í virðingartiganum, skynja betur hlutverk sitt og gildi.

Eins og áður er nefnt eru Íslendingar vanir lengri vinnudegi en almennt tíðkast á Norðurlöndum og óvanir sterkum ítökum verkalýðsfélaga eins og til dæmis í Svíþjóð. Því ber við að afstaðan gagnvart starfsfólkinu stangist á við það sem til dæmis tíðkast þar – en getur þó í augum sumra skapað hressilegt andrúmsloft í umhverfi sem er vant öðrum umgengnisháttum:

„[Íslenskir stjórnendur] eru... mjög kröfuharðir á starfsfólkið og gleyma því gjarnan að við hér getum ekki pressað starfsfólkið á sama hátt og virðist hægt á Íslandi.“ (Sænskur stjórnandi)

„Íslendingar ganga hreint til verks, án þess að hafa mörg orð um hvað þeir ætla sér og aðferðir þeirra jaðra við ófyrirleitni. Þetta er mjög ólíkt Svíum sem tala endalaust um hlutina. Íslenski stíllinn er hressilegur. Það er gaman að sjá einhverja sem þora að taka áhættu – ólíkt stílnum hér.“
(Sænskur blaðamaður)

Í íslensku fyrirtækjunum úti hefur í sumum tilfellum ýmsu verið breytt eins og eðlilegt er með nýjum eigendum. Þá heyrast raddir um að það sé of mikið í gangi til að hægt sé að koma því öllu til skila, sem lýtur þá enn og aftur að því að tjáskipti séu ekki sterkasta hlið Íslendinga, að þeir séu stundum full fáorðir.

6. Hvað mótast norrænu umfjöllunina um íslensku umsvifin?

6.1. Undrun, fáfræði og áberandi einstaklingar

„Íslensku fyrirtækin hegða sér eins og kvenmaður á fertugsaldri sem hefur verið sleppt lausri á verslunargötu með gullkort! Fyrirtækin virðast kaupa hvað sem er, á hvaða verði sem er!“ (Danskur blaðamaður)

„Hér erum við vanir því að stórfyrirtæki hafi vaxið á löngum tíma – Íslendingar spýttu úr 0 í 100 á engum tíma! Íslendingar eru dálítið eins og sjómenn sem koma með fulla vasa fjár eftir þriggja mánaða túr og þurfa að kaupa allt sem þeir sjá þegar þeir koma loksins í land.“ (Norskur blaðamaður)

Norræna umræðan um íslensku umsvifin hefur mótast af undrun, fáfræði og áherslu á nokkra áberandi einstaklinga. Hvort sem mönnum líkar betur eða verr þá hefur yfirbragð íslensku umsvifanna verið með svip af nýju ríkidæmi, ákafa og dugnaði. Þessu hafa blaðamenn hoggjið eftir. Þar eru menn ekki vanir að sjá hlutina gerast svona hratt, ekki vanir svona hröðum vexti eins og hefur verið í þeim íslensku fyrirtækjum sem hefur borið mest á. Þetta hefur því mótað umfjöllunina í norrænu blöðunum.

„[Íslensku umsvifamennirnir] hafa líka svolítið kúrekayfirbragð sem er kannski ekkert skrytið af því þeir eru svo ungir og allt gengur svo hratt í kringum þá. Aðferð þeirra virðist vera að leysa vandamál með því að ausa í þau peningum, þeir kaupa fyrirtæki og fólk og borga hátt verð fyrir.“ (Norskur blaðamaður)

Annað sem hefur leitt athygli norrænna fjölmiðla að íslensku umsvifunum eru peningaráðin. Íslendingar hafa fengið orð á sig fyrir að borga hærra verð fyrir fyrirtæki. Einn viðmælandi nefndi að það vekti óhjákvæmilega athygli þegar það gerðist hvað eftir annað að níu innlendir aðilar byðu svipað verð í fyrirtæki en svo kæmu Íslendingar og byðu 35% meira. Íslenska aðferðin virtist alltaf vera að borga meira, líka til að leysa vanda sem kæmi upp á. Þetta atriði tengja menn einnig þeim hröðu vinnubrögðum sem Íslendingar þykja sýna.

Annar hluti umfjöllunarinnar er svo að það er ýmislegt varðandi Ísland sem vefst fyrir fjölmiðlum. Það þarf ekki að fara yfir margar greinar til að sjá að það er margt sem getur farið úrskeiðis í umfjöllun um framandlegt land þar sem fólk heitir skrytnum nöfnum. Athyglin á nokkrum einstaklingum er ekki undarleg þar sem Íslendingar hafa keypt nokkur mjög þekkt norræn fyrirtæki. Hér gildir að kaup á frægum fyrirtækjum dregur að sér meiri athygli heldur en kaup á ófrægum og óáberandi fyrirtækjum jafnvel þó þar sé verið að kaupa mun dýrari fyrirtæki.

6.2. Eru einhverjir að öfundast?

„Minn áhugi á Íslendingunum er ekki viðskiptalegs eðlis. Ég hef fyrst og fremst áhuga á persónunum og persónutengslum. Ástæðan er einfaldlega sú að hér koma allt í einu nýir strákar í bæinn og þeir hegða sér einfaldlega allt öðruvísi en nokkrir aðrir sem við þekkjum til í viðskiptalífinu – auðvitað förum við þá að fylgjast með þeim!“ (Danskur blaðamaður)

„Sögulega séð erum við núna eggjið að kenna hænunni. Dönnum finnst einhvern veginn að við eigum bara að búa í torfkofa og eiga ekkert.“

Fjölmiðlar hafa tekið eftir íslensku fyrirtækjunum af því að þau eru nýir leikmenn í norrænu viðskiptalífi, af því það gustar af þeim og þau hafa keypt fræg fyrirtæki. Þar með hefur svo athyglin beinst að íslensku viðskipta- og efnahagslífi almennt. Og það er engin tilviljun að umfjöllunin hefur verið mest í Danmörku því þar hafa umsvifin verið einna mest áberandi og snúist um nokkur þekkt fyrirtæki.

„Almennt eru Danir tortryggir í garð útlendinga með mikla peninga! Það skiptir engu hvort það eru Íslendingar sem eiga í hlut.“ (Danskur stjórnandi)

Önnur ástæða fyrir dönsku athyglinni er að danskt viðskiptalíf hefur ekki einkennst af mikilli erlendri eign. Þegar útlendingar hafa keypt áberandi dönsk fyrirtæki hafa fjölmiðlar sinnt því efni mjög, samanber þegar bandarískt fyrirtæki keypti ráðandi hlut í fyrrum ríkisfyrirtækið Tele Danmark 1998. Það gildir það sama um íslensku umsvifin og önnur erlend umsvif að þau draga að sér athygli fjölmiðla með tilheyrandi vangaveltum.

6.3. Veikleikar: krosseign og hraður vöxtur

„Við höfum fjallað um allar hliðar íslensks viðskiptalífs og þá líka eignatengslin, hver á í hverjum. Þessi krosseign er svolítið sérstök. Ekki endilega að hún þekkt ekki annars staðar en í smæðinni verður hún meira áberandi.“ (Sænskur blaðamaður)

„Krosseign setur líka svip á sænskt viðskiptalíf en menn vita af því og þekkja samböndin og eigendahópana og það vekur engar grunsemdir lengur. Öll Norðurlöndin eru of lítil til að vera laus við slíkt en það þarf að skýra þetta sem best.“ (Sænskur stjórnandi)

Orðið „krosseign“ er orðið eitt af þessum merkilegu orðum sem fáir nema þeir sem daglega ræða viðskipta- og efnahagsmál könnuðust við fyrir nokkrum misserum en allir sem hafa augun á íslensku fyrirtækjunum á Norðurlöndum kannast nú við og nota. Af hálfu ýmissa Íslendinga sem hafa rætt þessi mál við erlenda fjölmiðla hefur gjarnan kveðið við að krosseign væri ekkert einstakt fyrir íslenskt viðskiptalíf, ekki vantaði krosseign á hinum Norðurlöndunum. Smæð og persónutengsl vega hins vegar þyngra á Íslandi en í stærri löndum og magna því fyrirbærið upp í augum útlendinga.

Það eru engar ýkjur að segja að krosseign sé það sem íslenskt viðskiptalíf er frægast fyrir ef marka má skoðanir sem komu fram í samtölum við útlendinga, sama hvort voru blaðamenn, starfsmenn eða stjórnendur íslensku fyrirtækjanna. Þó allir könnuðust við að þetta væri ekki séríslenskt fyrirbæri voru menn á að þetta væri stærri áhættuþáttur í íslensku viðskiptalífi, bæði á beinan og óbeinan hátt og eins ýtti þetta undir ógagnsæi.

„Persónutengsl geta verið styrkur – en þau geta líka falið í sér veikleika.... Það liggur í eðli smæðarinnar að tengslin bjóða upp á ákveðið „inngifti“ í viðskiptalífinu og of nán tengsl. Hvort sem það felst í þessu bein hætta eða ekki þá er óbein hætta í að það verði andlegt hrún ef á móti blæs, ef gengið fellur og hagvöxturinn og einkaneyslan dregst saman því það eru svo fáir sem fara með stjórnina.“ (Danskur stjórnandi)

Annað atriði sem oft var nefnt var hraður vöxtur íslenskra fyrirtækja. Vaxtartölurnar á Íslandi undanfarin misseri líkjast engu sem sést á Norðurlöndum. Vöxturinn er því eitt þeirra atriða sem kemur aftur og aftur upp í umræðum og umfjöllun um íslensku umsvifin. Með norrænum augum séð er mjög erfitt að skilja að svona mikill vöxtur geti verið eðlilegur.

„Í alþjóðlegu samhengi er Svíþjóð lítið land og menn spyrja sig oft af hverju hér séu svo mörg alþjóðleg stórfyrirtæki. Það eru ákveðnar sögulegar skýringar á því. Á Íslandi hefur þessi þróun gerst svo hratt án þess það hafi verið skýrt nægilega vel og það hefur skapað efasemdir sem Íslendingum hefur ekki tekist að eyða.“ (Sænskur stjórnandi)

„Íslensku fyrirtækin hafa mörg hver stækkað of hratt og það ýtir undir alls kyns goðsagnir sem skapa auðveldlega óöryggi meðal útlendinga.“ (Danskur stjórnandi)

6.4. „Ísland hf.“

„Íslendingar eru spyrtil saman og neikvæð afstaða eða umfjöllun eða ótti gagnvart einu eða fáum fyrirtækjum smyrst á önnur íslensk fyrirtæki. Æsimyndir um að við séum allir að verða svo ríkir vekja bara ófund og togstreytu. Ég hef engan áhuga á að vera þátttakandi í nýrri víkingaöld.“

Segja má að íslensk fyrirtæki í erlendum umsvifum skiptist í fræg fyrirtæki annars vegar og þau ófrægu hins vegar. Frægðin erlendis stafar eins og áður er nefnt, af því að keypt hafa verið nafnfræg fyrirtæki. Stjórnendur ófrægu fyrirtækjanna eru í sumum tilfellum ekki alveg lausir við gremju yfir að umfjöllunin um frægu fyrirtækin færast yfir á algjörlega óskyld fyrirtæki í umfjöllun þar sem rauði þráðurinn er iðulega alhæfingar um íslensk fyrirtæki út frá þessum fáu frægu fyrirtækjum og eigendum þeirra.

Þegar kannað er hvaða íslensk fyrirtæki eru með starfsemi á Norðurlöndum kemur auðvitað í ljós að það eru ekki nema örfá þeirra sem hafa vakið upp myndir um víkinga, kúreyfirbragð og nýrika gosa. Megnið af fyrirtækjunum er í hvunn dagslegum rekstri fjarri ys og glysi og ekkert af því sem þau aðhafast nálgast að vera efni í æsigreinar. Stjórnendum þeirra fyrirtækja finnst yfirleitt að fjölmiðlaumfjöllunin um íslensku umsvifin hjálpi þeim ekki nema síður sé af því hún sé á svo skökkum forsendum miðað við hvað fyrirtækin eru að fást við.

Smæðin í íslensku viðskiptalífi hefur sín áhrif líkt og títt nefnd krosseign. Þegar fyrirtækin virðast öll tengd og eigandi hvert í öðru ýtir það enn frekar undir tilfinningu um „Ísland hf“:

„Hættan er að það sé lítið á Ísland sem eitt fyrirtæki, þar sem allt sé svo lítið, allir sofi hjá öllum og menn spyrja hver stjórni þessu eiginlega. Það er alveg rétt sem sumar greiningarskýrslurnar hafa bent á að fyrirtækin eiga hvert í öðru – og það verður einfaldlega ekki hjá því komist að menn spyrji gagnrýnna spurninga af því tengslin eru svo nán!“ (Sænskur stjórnandi)

Þegar íslensku fyrirtækin eru spyrt saman getur það komið sér illa fyrir fyrirtæki sem fjölmiðlar tala vel eða ekkert um að í hópi íslensku fyrirtækjanna eru önnur að glíma við neikvæða afstöðu. Af þessum sökum gætir einnig kvíða gagnvart því að ef einstök íslensk fyrirtæki verði af einhverjum sökum illa úti þá hafi það – að minnsta kosti til skamms tíma lítið – óhjákvæmilega áhrif á önnur og óskyld íslensk fyrirtæki.

„Slæm umfjöllun um önnur íslensk fyrirtæki og neikvæð afstaða til þeirra almennt skaðar okkur líka [þó við höfum annars fengið góða umfjöllun].“ (Danskur stjórnandi)

6.5. Áhrif fjölmiðlaumræðunnar á íslensku fyrirtækin erlendis

„Fjölmiðlarnir hér er vantrúaðir á íslensku umsvifin en tíminn leiðir svo bara í ljós hvað úr þeim verður. Ég sé líka vandann í þessu, krosseign og viðskiptahallann en það skiptir mig engu hverjir eiga fyrirtækið.“ (Danskur starfsmaður)

Starfsmenn og stjórnendur íslensku fyrirtækjanna eru meðvitaðir um að þeir vinni hjá íslensku fyrirtæki. Umræðan um íslensku umsvifin vekur þeim ekki neinar sérstakar áhyggjur þó þeir taki í ýmsu undir þær áhyggjuraddir sem hafa heyrst í fjölmiðlunum, einkum hvað varðar krosseign og hversu hollur hraður vöxtur sé.

Stjórnendur íslensku fyrirtækjanna hafa þó ekki alveg efni á að yppta öxlum yfir umræðunni því ýmsir nefna að hún hafi óhjákvæmilega áhrif á hversu auðvelt sé að finna hæft starfsfólk. Fyrirtæki sem hefur á sér neikvætt orð laðar ekki að sér besta fólkið og fyrirtæki sem lenda í neikvæðri umræðu finna að þegar hún er gengin yfir breytast og batna möguleikar á að ráða gott fólk. Almenn neikvæð umræða um íslensku umsvifin erlendis getur á sama hátt skert möguleika íslenskra fyrirtækja að fá hæfasta erlenda starfsfólkið til starfa.

7. Íslenskir stjórnendur og erlendir fjölmiðlar: heimsborgarar eða sveitamenn?

7.1. Almannaatengsl: veiki bletturinn erlendis

„Ef 80% fólks álitur að það sé vandi á ferðum [í íslensku viðskiptalífi] þá er vandi á ferðum – því þessi afstaða er vandinn! Það er nóg af góðum sögum úr íslensku viðskiptalífi. Íslendingar þurfa bara að verða betri í að segja þær!“ (Danskur stjórnandi)

„Íslendingar hafa ekki verið nógu duglegir í að útskýra að þeir eru einfaldlega duglegir handverksmenn í fjármálaheiminum og hafa skilað glæsilegri afkomu!“ (Danskur stjórnandi)

„Það hefur greinilega ekki tekist að segja söguna nógu vel“ er viðkvæðið hjá erlendum stjórnendum og starfsmönnum íslensku fyrirtækjanna erlendis þegar umfjöllunin um íslensku umsvifin og íslenskt viðskiptalíf ber á góma. Það er kannski of djúpt í árina tekið að segja að þetta íslenska almannaatengslagjaldþrot veiki gremju meðal erlendra stjórnenda og starfsmanna en það er eðlilega enginn gleðivaki, einmitt vegna þess að það er nóg af góðum sögum að taka.

„Fyrirtækin hafa algjöra sigursögu að segja – en þeim hefur alls ekki tekist að segja þessa sögu af því þau hafa ekki haft skilning á hvernig þau ættu að nota sér hana og setja hana fram. Þess í stað hafa þau hlaupið í vörn – og vörn kemur aldrei vel út! Þegar svo er komið er orðið of seint að ætla sér að segja góðu söguna.“ (Danskur stjórnandi)

Frá sjónarhóli fjölmiðla er margt margt framandlegt við íslensku fyrirtækin. Sjónarmiðið þar er að íslensku fyrirtækin hafi annars vegar ekki áttað sig á hvað þau eru oft ólík því sem gerist á Norðurlöndum og hins vegar ekki haft neinn skilning á nauðsyn þess að kynna sig.

„Íslendingar eru bæði slyngir og ekki slyngir í almannaatengslum. Þeir geta verið frábærir í að skipuleggja samkomur – en þeir eru almennt ekki slyngir í að heilla blaðamenn. Blaðamenn gera oft vitleysur en það væri líka hægt að standa sig betur í að upplýsa þá.“ (Sænskur stjórnandi)

Almannaatengsl snúa ekki aðeins að fjölmiðlum heldur að ýmiss konar annarri kynningu og þar virðist fyrirtækjunum oft takast miklu betur upp. Í ljósi þess sem áður er nefnt um framkvæmdagleði Íslendinga og takmarkaðan skilning á tjáskiptum er athyglisvert að taka eftir að framkvæmdir fremur en samræður virðast liggja betur fyrir íslensku stjórnendum í samskiptum þeirra við blaðamenn.

7.2. Spillandi áhrif smæðar og persónulegra tengsla

„Íslensku fyrirtækin einkennast af smæð sinni og að í íslensku viðskiptalífi þekkjá greinilega allir alla... Stjórnendurnir gætu verið betri í að útskýra hvað þeir hafa í huga.“ (Sænskur blaðamaður)

„Ég efast ekki um að íslensk fyrirtæki séu dugleg í að sinna íslenskum almannaatengslum. Almannaatengsl hafa sín einkenni allt eftir stöðum en ég held að íslensku fyrirtækin vanmeti almennt nauðsynina erlendis, kannski af því þau eru vön að starfa á litlum markaði.“ (Norskur stjórnandi)

Hluti af þeirri eðlisbreytingu sem felst í að setja upp starfsemi erlendis er að almannaatengsl í útlöndum horfa býsna mikið öðruvísi við þar miðað við á Íslandi. Skortur á útskýringum má vísast rekja til þess að menn eru ekki vanir að þurfa að útskýra, en tengist einnig viðloðandi íslenskum skilningsskorti á gildi tjáskipta.

Smæðin á íslenskum fjölmiðlamarkaði þar sem allir þekkja alla líkt og í viðskiptalífinu, þar sem hægt er að svara gagnrýni með skætingi eða með því að væna gagnrýnandann um öfund er ekki góður undirbúningur til að sinna almannatengslum á Norðurlöndum og öðrum nágrannalöndum.

„Það getur vel verið að það dugi vel á Íslandi að sparka bara til þeirra sem gagnrýna en það dugir ekki að svara gagnrýni hér á þann hátt. Að þessu leyti hafa Íslendingar verið einfeldningslegir.“ (Sænskur stjórnandi)

„Þegar á móti blæs... heyrst of mikið af fullyrðingum eins og: „Þeir hafa bara rangt fyrir sér, eru bara að ná sér niðri á okkur!“ Þeir festast í að endurtaka það sama aftur og aftur svona rétt eins og þverúðarfullir táningar. Fyrirtækin eru enn ung, þeim hefur gengið ótrúlega vel og hegða sér í samræmi við það. Já rétt eins og táningar sem segja: „Við vitum þetta, við skiljum þetta. Það eru bara hinir sem skilja okkur ekki!““ (Sænskur stjórnandi)

Erlendir fjölmiðlar beina gjarnan athyglinni að því sem sker sig úr og er öðruvísi en menn hafa þekkt áður. Þess vegna hafa þeir beint athyglinni að íslensku umsvifunum og síðan að íslensku efnahagslífi. Auðvitað geta blaðamenn gert mistök eins og aðrir en almennt eru vinnubrögðin fagleg. Íslenska verklagið hefur að mati erlendra starfsmanna og stjórnenda ekki verið sem best. Skort á faglegum tókum rekja margir til þess að fyrirtækin séu von að starfa á heimaslóðum og hafi ekki áttað sig á að aðrar leikreglur gilda erlendis.

„Íslendingar eru kannski ekki vanir fjölmiðlum sem taka ekki á efninu með neinum flauelishönskum og eru alltaf í leit að einhverju til að slá upp. Mér sýnist að fagleg tók Íslendinga á almannatengslum hafi ekki verið sem best.“ (Norskur stjórnandi)

7.3. Er hægt að stýra umræðunni?

„Til lengri tíma litið er hins vegar ekki ósennilegt að það liggja ókannaðir möguleikar í einmitt þeirri athygli sem Íslendingar hafa fengið af því landið og viðskiptalífið er orðið þekkt.“ (Danskur stjórnandi)

Klókir almannatengslamenn benda gjarnan á að jafnvel neikvæð athygli sé aldrei svo með öllu slæm að ekki megi nýta hana sér í hag. Það eru engar skyndilausnir til á því gjaldþroti almannatengsla sem mörg íslensk fyrirtæki – og reyndar íslenskt viðskipta- og efnahagslíf í heild – hafa upplifað undanfarið en séð með erlendum augum eru ýmsir fletir á málinu. Áherslan hefur greinilega verið á öðru hingað til en það fer að verða tímabært að freista þess að nýta athyglina betur á jákvæðan hátt.

„Það er alveg ljóst að íslensku fyrirtækin hafa vakið andúð víða og til að vinna gegn henni þurfa þau að vinna markvisst til að skapa skilning á því hver þau eru, hvernig þau vinna og hvað þau ætla sér.“ (Norskur stjórnandi)

Mikilvægt skref í þá átt að breyta myndinni er að horfast í augu við að íslensku umsvifin hafa að hluta skapað andúð. Þessa andúð þýðir ekki að afgreiða sem öfund sprotna af þjóðernisrembing eða illmælgj frá samkeppnisaðilum.

Veigamikill liður í almannatengslum er tímasetning: að gera hlutina á réttum tíma. Miðað við hvað Íslendingar eru fljótir að taka ákvarðanir í viðskiptum er undarlegt hvað það virðist oft taka miklu lengri tíma að bregðast við umfjöllun. Það bendir til að í þessum efnunum ríki ekki fullur skilningur á viðbrögðum og tímasetningu.

„Það er líka sannarlega margt sem íslensku fyrirtækin hafa gert vel en þeim hefur ekki alltaf tekist vel að hlusta á gagnrýnisráddir og bregðast við þeim. Þeir koma kannski með góðar

fréttatilkynningar – en þær koma þá alltof seint!“ (Sænskur stjórnandi)

„Eins og er eru íslensk fyrirtæki í vörn hér í Danmörku. Það dugir þá ekkert að ætla að fara að útskýra heldur er miklu sterkara að vísa bara á staðreyndirnar. Menn þurfa að taka sér tíma í að upplýsa – alls ekki að reyna að fela vandann eða gera lítið úr honum.“ (Danskur stjórnandi)

Það er auðvitað ekki öllum gefið að koma vel fram í fjölmiðlum svo hluti af almannatengslavinnu er annars vegar að kenna stjórnendum fjölmiðlavæna framkomu eða þá að finna aðra sem eru betur til þess fallnir að vera talsmenn fyrirtækisins. Í grófum dráttum má segja að myndin af fyrirtækinu verði aldrei betri en af þeim sem verða andlit þess í fjölmiðlum.

„Það hefði örugglega verið snjallara fyrir íslensku fyrirtækin að hafa betri talsmenn. Þeir hafa ekki alltaf komið sérlega vel fyrir í fjölmiðlum hér.“ (Sænskur blaðamaður)

„Eigendur einstakra fyrirtækja hafa ekki staðið sig sérlega vel. Sumum fyrirtækjum er greinilega stjórnað af fólki sem líður ekki vel í sviðsljósinu. Það er ekkert að segja við því en þá verður líka að finna einhverja betri til að vera andlit fyrirtækjanna út á við af því annars er alltof auðvelt fyrir fjölmiðlana að draga upp neikvæða mynd af þessum einstaklingum og þá um leið fyrirtækjunum.“ (Danskur stjórnandi)

Það sjónarmið heyrðist þó líka að íslenskir stjórnendur skæru sig sumir úr fyrir að vera miklu beinskeyttari og óragari við að segja hug sinn en almennt gerðist um stjórnendur, auk þess sem þeir væru yngri.

„Stjórnendur norskra fyrirtækja eru yfirleitt karlar á sextugsaldri sem segja aldrei neitt við blaðamenn nema að vandlega yfirlögðu ráði af því þeir eru hræddir að gera mistök... svo allt sem þeir segja er frekar bragðdauft. Um leið verða fjölmiðlarnir líka helteknir af því að vera stöðugt að túlka og spá í hvað þessi og hin ummælin þýði... Íslenskir stjórnendur eru hreinir og beinir og því eigum við alls ekki að venjast. Það er líka jákvætt að þeir tala ekki í frósum svo maður skilur hvað þeir meina og þarf ekki að liggja yfir því að túlka hvað þeir eigi nú við.“ (Norskur blaðamaður)

Fastur liður í almennri umfjöllun um íslensk fyrirtæki og viðskiptalíf eru vangaveltur um mafiupeninga sem sjaldnast er skýrt hvaðan komi eða hvernig eigi að tengjast íslensku efnahagslífi almennt. Það eru ýmsar leiðir til að vinna gegn slíkum orðrómi en miðað við hvað þessi orðrómur er lífsseigur virðist sem sú aðferð að bíða og vona að þetta líði hjá virðist ekki vænleg.

Ástæða þess að svona orðrómur gufar seint upp er að þegar blaðamenn vinna sínar greinar fara þeir í eldri greinar – og þannig viðhelst gjarnan allt sem er á einhvern hátt æsingakennt. En eins og umræðan um íslensk fyrirtæki í Svíþjóð sýnir þá getur tíminn unnið með fyrirtækjum sem halda áfram að sýna góðan árangur, án þess að slík þróun sé rök fyrir því að aðhafast ekkert.

„Umræðan hér í Svíþjóð um íslensku fyrirtækin fór illa af stað fyrir nokkrum árum vegna neikvæðrar afstöðu og tortryggni. Nú hafa þau starfað hér í nokkur ár, menn þekkja þau og þau hafa einnig farið sér hægar. Þetta hefur eytt tortrygninni... Þau hafa áunnið sér sess... orðið hluti af markaðnum hér.“ (Sænskur blaðamaður)

7.4. Og hvað svo?

Það fer væntanlega fyrir íslenskum fyrirtækjum í útrás eins og almennt gildir um fyrirtæki að sum ganga vel, önnur ver og enn önnur hverfa af sjónarsviðinu. Samantektin hér að ofan sýnir að það er margvíslegur styrkur og þekking í íslenskum fyrirtækjum og í þessari íslensku afstöðu um að „kýla á það!“ En samantektin sýnir einnig að það eru veikleikar í íslenskum fyrirtækjum erlendis hvað varðar tjáskipti, bæði milli íslenskra og erlendra stjórnenda og starfsmanna innan fyrirtækjanna og í því að miðla sögu fyrirtækjanna í fjölmiðlum.

Útlendingar hafa gjarnan nefnt að það virðist ríkja jöfnuður í íslensku þjóðfélagi. Með aukinni tekjudreifingu, meiri mun á hæstu og lægstu tekjum er hætt við að það yfirbragð eigi eftir eftir að breytast. Það er framtíðaráskorun fyrir stjórnámálamenn og aðra hvernig tekið verður á þeim væntanlegum þjóðfélagsbreytingum sem fylgja útrás íslenskra fyrirtækja á stærri markaði erlendis og meðfylgjandi auðsöfnun:

„Þegar ég fór um Reykjavíkurlflugvöll nýlega voru þar sex einkapotur. Það eru góð rök fyrir háum lífistandard þeirra sem reka góð fyrirtæki en ef einhver hrasar er hætt við að gagnrýnin verði hörd... Það á eftir að koma í ljós hvernig mönnum tekst að reka fyrirtækin, hvort menn hafa verið að borga of hátt verð – og hvernig á íslensku samfélagi eftir að líða þá? Ég kvíði því að íslenska öfundargenið eigi eftir að njóta sín betur!“