

OLLE ROSSANDER
FREDRIK BYSTEDT
ILKKA HAAVISTO

SYSKONGRÄL

36 BESLUTS-
FATTARE
OM FINSK-
SVENSKT
ÄGANDE

SNS FÖRLAG

SYSKONGRÄL

OLLE ROSSANDER
FREDRIK BYSTEDT
ILKKA HAAVISTO

SYSKONGRÄL

36 BESLUTSFATTARE
OM FINSK-SVENSKT ÄGANDE

SNS FÖRLAG

SNS Förlag
Box 5629
114 86 Stockholm
Telefon: 08-507 025 00
Telefax: 08-507 025 25
E-post: order@sns.se
www.sns.se

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – är ett fristående nätverk av ledande beslutsfattare i privat och offentlig sektor med engagemang i svensk samhällsutveckling.

Syftet är att skapa underlag för rationella beslut i viktiga samhällsfrågor genom forskning och debatt.

SNS bedriver samhällsforskning med forskare från universitet och högskolor i Sverige och utlandet, ger ut böcker på eget förlag samt arrangerar konferenser, kurser och lokala medlemsmöten.

SNS är en allmännyttig ideell förening som finansieras genom medlemsavgifter, forskningsanslag, bokförsäljning och konferensavgifter samt genom årsavgifter från företag, myndigheter och organisationer.

Syskongräll

36 beslutsfattare om finsk-svenskt ägande

Olle Rossander, Fredrik Bystedt och Ilkka Haavisto

Första upplagan

Första tryckningen

© 2005 Författarna och SNS Förlag
Omslag och grafisk form: Patrik Sundström
Sättning: Team Media Halland AB
Tryck: Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad 2005

ISBN 91-85355-12-7

INNEHÅLL

Förord 7

Presentation av de intervjuade 9

INLEDNING 13

1. OM HUR DET BÖRJADE 15

Den finsk-svenska fusionsvägen 19

2. OM INTERVJUERNA 26

3. OM FUSIONSEXPLOSIONEN 28

En gemensam historia ... 28

... som skiljer sig åt 33

Fosterland eller folkhem? 36

Finlands väg västerut gick österut 39

Rivna gränser 43

Industriell likhet 47

Mjuka och hårda värden 49

Personkemin 51

4. OM FUSIONSERFARENHETER 58

Förberedelser 63

Följden av fusionen – svenskt, finskt eller ...

Färliga kvoter 70

Tveksam ägarstyrning 73

5. OM POLITIKEN 76

Politiker som ägare 86

Fackets roll 87

6. OM KULTURKROCKARNA 92

Nationalkaraktären – finns den? 94

Kulturskillnaderna – finns de? 97

Finskt, svenskt, finlandssvenskt 101

Nordisk släktfejd 106

7. OM FÖRETAGSLEDNING 119

Snabba beslut eller konsensus? 120

Formellt eller lättsinnigt? 128

Skilda kompetenser 130

Språkfrågan 131

8. OM FRAMTIDEN 13

- Företagsekonomiska konsekvenser
- Företag inte nation 143
- Baltikum och Ryssland 1
- Politiska konsekvenser – hemma o
- Nordic Management Style?

9. SLUTORD 156

- Likhetens och närhetens betydelse
- Ingen landskamp 157
- Politikerrelationer 159
- Samhällsekonomiska konsekvenser
- En ny fusionsväg? 163
- Noter 166
- Referenser 168

FÖRORD

Det industriella samarbetet mellan Sverige och Finland har långa traditioner. På senare tid har detta samarbete kommit till uttryck genom ett ökat antal företagsförvärv och fusioner. Denna form av ekonomisk integration över gränsen har varit snabb och till synes framgångsrik.

Integrationen mellan det svenska och det finska näringslivet är av stor betydelse för båda ländernas ekonomier. Cirka 60 000 personer är anställda i drygt 700 finskägda företag i Sverige och ungefär 50 000 anställda finns i knappt 700 svenskägda företag i Finland.

Fusioner och förvärv med svenska och finska företag inblandade får stora och inte sällan negativa rubriker. En vanligt förekommande mediebild är att det pågår en "landskamp" i såväl styrelserum som i ledningsgrupper. Denna bild rimmar dock illa med den stora omfattningen på de finsk-svenska företagsaffärerna. Drivkrafterna bakom dessa affärer och villkoren för gränsöverskridande företagande är förhållandevis lite studerat.

För att ytterligare belysa motiv, erfarenheter och effekter av de finsk-svenska företagsaffärerna startade Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS) och Näringslivets delegation (EVA) 2004 ett gemensamt projekt i syfte att uppmärksamma och belysa den ökade finsk-svenska ekonomiska integrationen. Projektet har genomförts med ekonomiskt stöd från Kulturfonden för Sverige och Finland.

Ekonomijournalisten Olle Rossander har tillsammans med projektchef Ilkka Haavisto vid EVA och projektledare Fredrik Bystedt, vid SNS genomfört intervjuer med ett stort antal beslutsfattare med erfarenhet av finsk-svenskt ägande och sammanställt data kring olika aspekter av den ekonomiska integrationen mellan Sverige och Finland. Projektet har resulterat i denna bok vilken huvudsakligen bygger på de intervjuades svar på frågor om drivkrafterna bakom och konsekvenserna av de många företagsaffärerna över Östersjön. Syftet med boken har varit att låta beslutsfattarna tala öppet kring sina erfarenheter av finsk-svenska affärer. Bokens författare har sedan gjort ett självständigt urval från intervjumaterialet samt dragit egna slutsatser.

I boken diskuteras också framtiden för den ekonomiska integrationen mellan Sverige och Finland, inte minst i ljuset av den ökade internationaliseringen av ekonomin och den ekonomiska och politiska integrationen i Europa. En slutsats är att det finns ett stort utrymme för ytterligare politiskt samarbete mellan Sverige och Finland i syfte att ta tillvara vinsterna av den integration som redan ägt rum, till exempel inom utbildningens och forskningens område. En annan viktig insikt är att både Sverige och Finland kan dra nytta av varandras samhällsmodeller, vilka, trots många likheter, ändå uppvisar skillnader till exempel när det gäller samarbetsklimatet mellan politik och näringsliv, inställning till Europaprojektet samt när det gäller företagsstyrning och arbetsmarknadsrelationer.

Stefan Lundgren

Vd SNS

Risto E.J. Penttilä

Direktör EVA

PRESENTATION AV DE INTERVJUADE

Percy Barnevik (svensk, född 1941) var vd för ASEA (1980–1987) och ABB (1988–1996). Nuvarande eller tidigare styrelseledamot i bland annat Investor, Sandvik, General Motors och Du Pont. Civilekonom.

Bengt Blomberg (svensk, född 1957) är vd i Outokumpu Stainless Tubular Products. Han har tidigare varit bl.a. vd i ABE (del av Avesta-Polarit). Civilingenjör.

Berndt Brunow (finsk, född 1950) är vd och koncernchef för Fazer och styrelseledamot i Cloetta Fazer. Har tidigare arbetat som vd för Sanitec samt bl.a. i UPM-Kymmene och Finnpap. Flera styrelseposter i finska företag, bl.a. UPM-Kymmene. Diplomekonom.

Magnus Böcker (svensk, född 1961) är vd och koncernchef för OMX samt styrelseordförande för OMX Exchanges (inkluderar börser i Stockholm, Helsingfors, Köpenhamn, Riga, Tallinn och Vilnius). Ekonom.

Claes Dahlbäck (svensk, född 1949) är styrelseordförande för Stora Enso. Nuvarande och tidigare styrelseposter i bland annat Investor, EQT-fonderna, W Capital Management, Gambro och Vin&Sprit. Civilekonom.

Hans Dalborg (svensk, född 1941) är styrelseordförande för Nordea. Han har tidigare varit vd och koncernchef för Nordea, Merita-Nordbaken och Nordbanken, f.d. vice vd för Skandia. Fil. kand. och ekonomie doktor.

Dag Detter (svensk, född 1960), rådgivare, Detter Co. Han har fungerat som rådgivare och investment banker åt såväl svenska som finska privata företag, regering och statliga företag. Ansvarig inom svenska Näringsdepartementet 1998–2001 för statliga företag, bl.a. för fusionen Telia-Sonera samt andra försök till sammanslagningar. Fil. kand.

Marianne Dicander Alexandersson (svensk, född 1961) är vd för Kro-nans Droghandel (en del av finska läkemedelskoncernen Orion). Styrelseledamot i Oriola. Civilingenjör.

Georg Ehrnrooth (finsk, född 1940) är styrelseordförande i Sandvik, Assa Abloy och ömsesidiga pensionsförsäkringsbolaget Varma och styrelsemedlem bl.a. i Nokia, Sampo, Fazer och Rautaruukki. Har tidigare varit vd och koncernchef bl.a. för Metra och Lohja. Diplomingenjör.

Bo-Erik Ekström (finsk, född 1954) är styrelseordförande för Flagmore-koncernen och rådgivare. Har tidigare arbetat bl.a. på SIAR och ATKearney. Diplomekonom.

Hendrik Hasewinkel (svensk, född 1965) är vice vd i Outokumpu Stainless Tubular Products och har tidigare haft olika poster hos Celsius Tech, Ericsson, Trelleborg samt Calamo Nords. Ekonomie magister.

Tapio Hintikka (finsk, född 1942) är f.d. styrelseordförande för TeliaSonera. Han var tidigare vd för Hackman och har arbetat bl.a. i Nokia, Rauma-Repola, Tampella och Valmet. Flera styrelseposter i finska bolag.

Jukka Härmälä (finsk, född 1946) är vd för Stora Enso. Styrelsemedlem bl.a. i Outokumpu. Har tidigare varit bl.a. vd för Enso och även arbetat inom finanssektorn. Ekonom.

Anders Igel (svensk, född 1951) är vd för TeliaSonera och koncernchef sedan 2002. Han har tidigare varit bl.a. vd och koncernchef för Esselte och har innehaft flera ledande befattningar inom Ericsson. Civilingenjör och civilekonom.

Lars-Göran Johansson (svensk, född 1954) är ordförande för Pappers lokala fackavdelning i Stora Enso Grycksbo.

Jyrki Juusela (finsk, född 1943) är f.d. vd för Outokumpu. Styrelsemedlem bl.a. i Sampo. Teknologie doktor.

Matti Lehti (finsk, född 1947) är vd och styrelsemedlem i TietoEnator, samt styrelsemedlem bl.a. i finska Näringslivets Centralunion EK. Ekonomie doktor.

Mikael Lilius (finsk, född 1949) är vd för Fortum. Styrelsemedlem i bl.a. Alhström, Hafslund och OMX. Han var tidigare vd bl.a. för Gambro, Incentive och KF industri. Diplomekonom.

Eva Liljebloom (finsk, född 1958) är professor i finans vid Svenska Handelshögskolan i Helsingfors. Styrelsemedlem bl.a. i TeliaSone-
ra. Ekonomie doktor.

Torbjörn Magnusson (svensk, född 1963) är vd och koncernchef för If Skadeförsäkring, och medlem i ledningsgruppen för Sampo. Har arbetat tidigare bl.a. i Skandia. Tekn. lic.

Håkan Moldén (svensk, född 1951) är vd för StoraEnso Fors.

Tom Niemi (finsk, född 1950) är vice vd för Boliden. Civilingenjör.

Lars G Nordström (svensk, född 1943) är vd och koncernchef för Nordea. Har haft olika befattningar inom Nordbanken, Merita-Nordbanken, Nordea och SEB. Jurist.

Hannu Olkinuora (finsk, född 1950) är f.d. vd för Alpress. Han har tidigare varit chefredaktör för Svenska Dagbladet, Aamulehti och Kauppalehti. Fil. kand.

Åke Plyhm (svensk, född 1951) är vice vd för TietoEnator. Han var tidigare vd och SO för Enator och har tidigare jobbat bl.a. i Celsius. Civilekonom.

Markku Pohjola (finsk, född 1948) är vice vd för Nordea och vd för Nordea Bank Finland. Styrelseledamot i Nordea Bank Finland, Danmark och Norge, OMX, och ömsesidiga pensionsförsäkringsbolaget Varma. Har tidigare arbetat bl.a. i Föreningsbanken i Finland och Merita. Ekonom.

Juha Rantanen (finsk, född 1952) är vd för Outokumpu. Före detta vd för Ahlström och har tidigare jobbat bl.a. inom Borealis, Neste och Partek. Ekon. mag., MBA.

Björn Savén (svensk, född 1950) är styrelseordförande och vd för Industri Kapital. Har tidigare haft olika befattningar inom Esselte-koncernen. Är bl.a. styrelseordförande i KCI Konecranes, vice styrelseordförande i Alfa-Laval, Dynea och Sydsvenska Kemi. Civilekonom och MBA.

Åke Sund (svensk, född 1957) är vice vd för Assa Abloy. Examen i marknadsföring.

Markku Tapio (finsk, född 1948) är direktör i enheten för statens ägarpolitik vid finska Handels- och industriministeriet. Styrelseledamot i Kemira och styrelseordförande i statliga alkoholföretaget Altia. Tidigare styrelsemedlemskap i bl.a. Partek och Metso. Pol. kand.

Christoffer Taxell (finsk, född 1948) är Åbo Akademis kansler, styrelseordförande i Finnair samt i finska Näringslivets Centralorganisation EK. Styrelsemedlem bl.a. i Sampo och Boliden och har haft styrelseposter sammanlagt inom ett tjugotal finska och svenska företag. Före detta vd för Partek 1990–2002. Taxell var långvarig riksdagsman och minister 1975–1991 och finska regeringens representant i Nordiska Rådet. Jur. kand.

Björn Wahlroos (finsk, född 1952) är vd och koncernchef för Sampo. Han har tidigare varit vd och vice vd i finska banker och professor i nationalekonomi. Ekonomie doktor.

Vesa Vainio (finsk, född 1942) är styrelseordförande i UPM-Kymmene. Tidigare styrelseordförande för Nordea och koncernchef för Meritabanken. Styrelsemedlem bl.a. i Nokia. Jur. kand.

Tom von Weymarn (finsk, född 1944) är styrelseordförande för Telia-Sonera. Före detta vd i Rettig och har tidigare arbetat även i Cultor, Fazer, Huber och Kymi-Kymmene. Nuvarande eller tidigare styrelseposter inom flera finska och utländska företag. Diplomingenjör.

Matti Vuoria (finsk, född 1951) är vd för ömsesidiga pensionsförsäkringsbolaget Varma. Styrelsemedlem i bl.a. Sampo. Tidigare styrelseordförande (på heltid) för Fortum och kanslichef i finska Handels- och industriministeriet. Fil. kand., jurist.

Jan Öhman (svensk, född 1961) är General Manager Aitik Operations (Boliden). Ekonom.

INLEDNING¹

Företagsaffärerna mellan Finland och Sverige har under den senaste tjugooårsperioden blivit allt fler. Dessa affärer röner ofta stor uppmärksamhet i massmedierna. Inte minst rör denna uppmärksamhet skillnader mellan det finska och det svenska sättet att leda företag.

Med denna bok vill vi förmedla den bild ett stort antal svenska och finska beslutsfattare, framför allt på ledande poster i näringslivet, själva har av drivkrafterna bakom den ökade ekonomiska integrationen mellan Sverige och Finland samt vilka avtryck de många finsk-svenska affärerna sätter på sättet att leda företag, synen på företagets roll i samhället och på den politiska dagordning som bestämmer villkoren för företagandet i de båda grannländerna.

Att debatten om drivkrafter och konsekvenser av de många finsk-svenska affärerna har sin betydelse visade sig tydligt i samband med intervjuerna. De allra flesta av de trettiosex intervjuade hade redan före intervjuerna funderat en hel del över vad som hänt. Varför har det blivit så många affärer? Finns det fundamentala skillnader mellan ett finskt och ett svenskt sätt att leda? Är svenska och finska företagsledare mer lika varandra än andra? Hur ser framtiden ut för det finsk-svenska samarbetet?

Många av de intervjuade har svar på dessa frågor men det, och det är viktigt att understryka, innebär inte att sammanställningen av svaren utgör någon i vetenskaplig bemärkelse objektiv beskrivning av de finsk-svenska relationerna i företagsvärlden. Det gör emellertid inte svaren mindre intressanta, kanske snarare tvärtom. Det är i hög grad dessa människors personliga uppfattningar och värderingar som styr deras, och därmed deras företags, beteende, handlande och beslut. Även om det kanske vore önskvärt så är det inte verkligheten som styr utvecklingen utan snarare aktörernas uppfattning om verkligheten.

Boken inleds med en kort redogörelse för den ekonomiska och politiska bakgrunden till de finsk-svenska företagsaffärerna samt en beskrivning om deras omfattning och inriktning. I de följande kapitlen har intervjuerna med de trettiosex beslutsfattarna ställts samman och grupperats kring några huvudteman: förklaringar och

bakgrunder till fusionsexplosionen, problem och fördelar med fusionerna och slutligen vilka slutsatser de intervjuade drar om den framtida utvecklingen av de finsk-svenska affärerna men även om betydelsen av den ökade ekonomiska och politiska integrationen i Europa.

Boken försöker också sätta siffror på den industriella likheten mellan Sverige och Finland samt en redogörelse för hur den ekonomiska integrationen mellan Finland och Sverige ser ut i jämförelse med dessa båda länders integration med andra länder, särskilt de andra nordiska länderna.

Intresset för kulturskillnader i affärslivet i allmänhet och vid integration av företag med olika nationaliteter i synnerhet är stort. Därtill finns en stor forskningslitteratur kring de företagsekonomiska och samhällsekonomiska effekterna av fusioner och förvärv. Ofta behandlas dock mjuka och hårda värden var och ett för sig. Vår ambition med denna bok har varit att ta ett helhetsgrepp på dessa faktorer i ljuset av de många finsk-svenska affärerna.³

Vår förhoppning är emellertid att boken om några år skall kännas hopplöst urmodig och oanvändbar för andra än de som vill veta hur tokigt det kunde vara förr i tiden – det vill säga nu. Då, om kanske blott några decennier, bör frågan om styrande och avgörande kulturskillnader mellan finska och svenska företag vara helt föråldrad. Claes Dahlbäck formulerade detta väl i vårt samtal:

Jag tänkte inför den här intervjun på ämnet för den här boken och det här seminariet [på kulturcentret Hanaholmen i november 2004] att det går väl nu, men om tio år så är det ingen som kommer att bry sig! Det är ungefär som om man tittar på ett småländskt företag som har gått ihop med ett östgötskt företag.

1.

OM HUR DET BÖRJADE

Sagorna säger att den svenske konungen Erik IX tillsammans med den engelske biskopen Henrik i slutet av 1150-talet tog sig över Bottenviken från Uppsala till västra Finland. Syftet var att stärka kungens och kyrkans makt. Resan fick ett förskräckligt slut. Henrik slogs ihjäl med en yxa av finske Lalli på isen vid Kjulo träsk. Men trots Henriks kärva öde blev Sverige och Finland ett och samma rike under 600 år, ända fram till freden 1809.

Cirka 800 år efter incidenten mellan Henrik och Lalli och ett och ett halvt sekel efter upplösningen av riket 1809 kom dåvarande Asea-chefen Curt Nicolin 1962 över Bottenviken till Vasa för att meddela om Aseas planer på att ta över sin finska konkurrent Strömberg. Nicolins öde i Finland var bildligt talat mycket likt biskop Henriks om än inte lika blodigt. Ingenjörerna i Strömberg buade honom ut från fabriken i Vasa. Aseas planer gick i kras. Precis som 800 år tidigare stoppades integrationssträvandena, men även denna gång endast tillfälligt.

Att Asea på 1960-talet inte lyckades komma åt den finska elektroindustrins kronjuvel Strömberg kanske inte var så förvånande. Företagsförvärv och fusioner var ganska okända fenomen i dåtidens näringsliv, inte minst i Finland. Det handlade i detta fall verkligen om den "landskamp" som det ofta talas om i medierna i dag.⁴ Men desto märkvärdigare blir den stora och snabba förändringen i attityder och handlingssätt som började äga rum mot slutet av 1980-talet. Argumentet som Asea använde 1986 för att övertyga Strömbergs ingenjörer var under de nya ekonomiska omständigheterna oemotsägligt: Som en del av Asea kunde Strömberg bli en global aktör. Det handlade inte längre om hur Finland och Sverige klarar sig i den globaliserande ekonomin. Det handlade om hur Strömberg och Asea skulle klara sig i framtiden. Asea köpte Strömberg 1986 och sedan dess har samma historia upprepats många gånger–

och i båda riktningar. De förändringskrafter som därmed kommit i rörelse kunde inte stoppas. Den slutna och exportdrivna ekonominsera började lida mot sitt slut och den nya internationella ekonomin tid, där inte bara varor utan också kapital och ägande skulle röra sig fritt, skulle nå även Norden.

Näringslivets steg ut i världen ägde rum vid olika tidpunkter i Finland och Sverige. Fram till slutet av 1970-talet hade få finska företag försäljningskontor i andra länder och än färre hade produktion utomlands. Ett av de få undantagen var papperskoncernen Kymmene som köpte pappersbruk i Storbritannien under mellankrigstiden.⁵ Svenska företag som SKF, Aga, Asea, Ericsson, Alfa-Laval och ESAB hade däremot börjat sin internationalisering redan i början av 1900-talet. För båda länderna gällde dock att utländskt ägande av inhemska företag var mycket strängt reglerat. Likaså var kapitalflödena över gränserna reglerade. Att gå över gränserna och "shoppa" företag, som man i dag gör, var ovanligt och ofta till och med otänkbart. Dessutom ansågs sådana affärer från politiskt håll icke önskvärda, vilket hängde samman med protektionistiska attityder och praxis som präglade världsekonomin under i stort sett hela första halvan av 1900-talet. Handeln byggde främst på bilaterala avtal. Inställningen till utländska investeringar präglades av missönsksamhet.

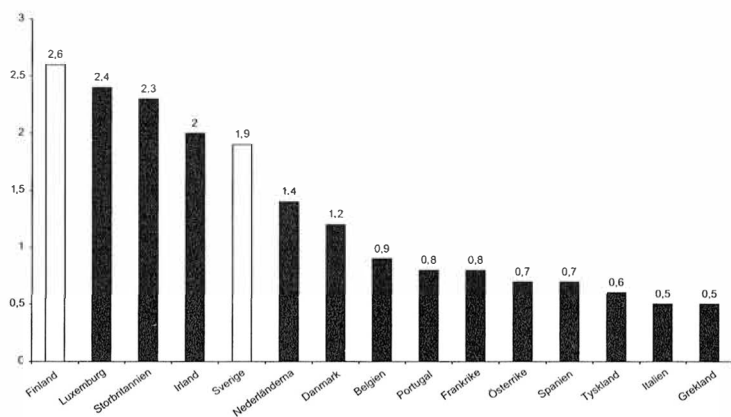
Den ekonomiska integrationen mellan Sverige och Finland hänger delvis samman med etablerandet av ett europeiskt frihandelsområde och den inre marknaden. År 1948 ingick Benelux-länderna en tullunion och sommaren 1952 startade den Europeiska kol- och stålunionen mellan sex länder vilka år 1957 skulle bilda European Economic Community (EEC). De nordiska länderna försökte forma en tullunion i slutet av 1950-talet men alla utom Finland gick i stället med i den av Storbritannien framdrivna frihandelszonen EFTA. Finland avstod under Sovjetunionens påtryckning men lyckades två år senare, med svenskt flankstöd, associera sig till EFTA med det s.k. FINEFTA-avtalet. Detta avtal öppnade dörren för fortsatt utveckling av frihandeln och ekonomisk liberalisering.⁶

En insikt som Sverige och Finland fick erfara var att om utvecklingen är global, kan lokala lösningar visa sig vara otillräckliga.

Tullunionen i Norden fick en annan form än den tilltänkta. "Nordisternas" stora projekt NORDEK⁷ gick om intet efter Sovjetunionens fortsatta påtryckningar mot Finland samt danskt medlemskap i EEC. Lösningen för både Finland och Sverige blev i stället frihandelsavtal med EEC 1973. Efter detta var riktningen klar. Det fria varuutbytet stärkte företagets roll som självständiga, internationella ekonomiska aktörer. Nationalismen och protektionismen började ge vika. Som ett logiskt – men långt – steg efter EFTA- och EES-avtalen gick Finland och Sverige med i EU den 1 januari 1995.

Som en följd av utvecklingen i andra länder och uppbyggnaden av EG:s inre marknad avreglerade Sverige och Finland under de sista åren på 1980-talet och de första åren på 1990-talet sina finans- och kapitalmarknader. Anpassningen av de finska och svenska ekonomierna till globaliseringens verklighet kom att radikalt påverka uppbyggnaden av ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv i de båda länderna.

Konkurrensövervakningen och fusionskontrollen var i de båda länderna, liksom i största delen av Europa, länge så gott som icke-existerande. Resultatet har blivit att balansen mellan storföretagen och övriga företag är rubbad i Sverige och Finland jämfört med andra nordiska och västeuropeiska länder.⁸ I stället för att försöka slå vakt om konkurrensen på hemmamarknaderna stödde statsmakterna aktivt uppbyggandet av s.k. national champions inom industrin. Särskilt i Finland, men även i Sverige, deltog staten även direkt i företagsverksamheten via flera starka statsägda bolag. 1900-talets industriella logik var både i Sverige och i Finland att starka företag ansågs vara nationella slagvapen i den hårda kampen om marknadsandelar på exportmarknaderna.⁹ Exempel på detta är framväxten av bolag inom skogsindustri, stålindustri, försvarsmateriel och teleteknik, bland andra Enso, SSAB, Nokia, Ericsson, Celsius (f.d. FFV och numera en del av Saab), Stora och Outokumpu. I takt med att marknaden för ägande av företag öppnades och möjligheterna för staten att aktivt stödja företag begränsades till följd av såväl finanspolitiska restriktioner – inte minst under krisåren i början av 1990-talet – som EG:s statsstödsregler, blev det svårare att fortsätta bygga vidare på dessa nationalklenoder. En strate-



Figur 1. Förvärvs- och fusionsaktivitet inom EU 1991–1999.

Källa: Ali-Yrkkö (2002).

Anm. Landets andel av fusions- och förvärvsaktiviteten i EU i relation till landets andel av EU:s BNP.

gi för att hantera den nya situationen blev att söka förvärva eller slå samman dessa företag med likartade företag i andra länder. Det ökade konkurrenstrycket bidrog också till att många koncerner tvingades att sälja ut olönsamma enheter eller enheter som inte rymdes inom "kärnverksamheten".

Som en följd av denna utveckling ökade företagsfusionerna och -förvärven kraftigt, såväl inom som mellan länder (se också faktabruta på s. 24). Bakom detta låg också avregleringarna av finans- och kapitalmarknaderna som bidrog till att öka tillgången på kapital för att finansiera affärerna. Dessutom drevs fusionsvågen fram av stigande börsvärden, ökad global konkurrens, förändringar i corporate governance system¹⁰ i riktning mot bl.a. ett minskat korsäggande och ökat inflytande för institutionella ägare, ökade kostnader för forskning och utveckling samt minskade kostnader för att sköta multinationella företag, till exempel genom utvecklingen inom informationsteknik.¹¹

Sverige och Finland har varit bland de mest aktiva länderna i EU när det gäller fusioner och förvärv under 1990-talet, vilket i stor utsträckning hänger samman med att små länder har haft större behov av att vidga sina marknader mer än större länder. Sverige svara-

de för 5,3 procent och Finland för 3,9 procent av samtliga fusioner och förvärv inom EU under motsvarande period.¹² De fyra största ekonomierna – Frankrike, Italien, Tyskland och Storbritannien – svarade under perioden 1991–2001 för två tredjedelar av alla fusioner och förvärv inom EU. Men av dessa var det bara Storbritannien som hade en högre andel fusioner och förvärv än landets andel av EU:s BNP. Faktum är att Finland är det EU-land som har den högsta fusions- och förvärvsaktiviteten i förhållande till landets storlek, mätt som andel av BNP medan Sverige hamnar på en femteplats med även Luxemburg, Storbritannien och Irland framför sig (figur 1).

Den finsk-svenska fusionsvågen

Under åren i slutet av 1990-talet formligen exploderade de gränsöverskridande fusionerna och förvärven mellan Sverige och Finland både i antal och räknat i köpeskilling. Förklaringen till det senare faller huvudsakligen på ett fåtal stora i affärer som Merita-Nordbanken (sedermera Nordea), TeliaSonera, Stora-Enso osv. Några av de större svensk-finska affärerna redovisas i tabell 1.

Trots att det är affärerna mellan de stora företagen, företrädesvis inom tung bas- eller verkstadsindustri, som fått störst uppmärksamhet är de finsk-svenska förvärven och fusionerna ingalunda begränsade till storbolagen. Majoriteten av sammanslagningarna och förvärven sker, oftast på ett mindre spektakulärt sätt, på gräsrotsnivå mellan små och medelstora företag.

Till bilden hör också att inte alla fusioner och förvärv blir verklighet. Två exempel på mer eller mindre långt gående förvärvs- och fusionsplanerna som inte realiserats är SCA:s köp av Metsä Tissue, som förhindrades av EU:s konkurrensmyndigheter, och den färdigförhandlade fusionen mellan kemibolagen Dynea, Sydsvenska Kemi och Kemira, som gick om intet efter ett politiskt drama som utspelade sig i den finska riksdagen. Under de senare åren har dessutom konkurrensen blivit hårdare på företagsförvärvsmarknaden. Det har också blivit allt vanligare att en företagsförvärvsaspirant som syftar till ett bolag i Finland eller Sverige får räkna med konkurrerande bud.

Tabell 1. Några större svensk-finska fusioner och förvärv 1982–2004.

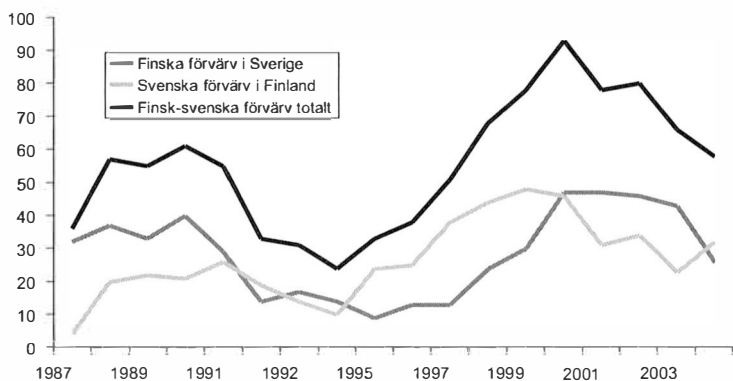
År	Förvärvande bolag	Förvärvat bolag/ fusionspartner	Fusion/ förvärv	An- ställda	Bransch
1982	Wärtsilä (FIN) ¹	Ifö	Fö	i.u.	Konsument
1985	Partek (FIN) ²	Hiab-Foco	Fö	i.u.	Verkstad
1986	Asea (S)	Strömberg	Fö	7 500	Verkstad
1988	Nokia (FIN)	Ericsson Data ³	Fö	5 000	Elektronik
1989	Effoa (FIN) ⁴	Johnsson Line	Fu	i.u.	Rederi
1988	Uponor (FIN)	Wirsbo	Fö	1 070	Plast- produkter
1989	Kemira (FIN)	Boliden Kemi	Fö	1 500	Kemi
1989	Metsä-Serla (FIN)	MoDo Holmen Hygiene	Fö	2 700	Konsument
1991	Bilspektion (S) ⁵	Speditor	Fö	2 400	Transport
1991	Rautaruuki (FIN)	Fundia	Fö	2 300	Järn
1993	Securitas (S)	STV	Fö	2 300	Bevaknings- tjänster
1993	Euroc (S) ⁶	Lohja Rudus	Fö	1 200	Byggvaror
1994	Industri Kapital (S)	Kone Cranes ⁷	Fö	2 900	Verkstad
1994	Ahlström (FIN)	Åkerlund & Rausing ⁸	Fö	1 700	Förpack- ningar
1994	ASSA (S)	Abloy	Fu	i.u.	Verkstad
1995	NCC (S)	Puolimatka	Fö	1 300	Bygg
1996	Ivo (FIN) ⁹	Gullspång	Fö	1 500	Kraft
1996	Industri Kapital (S)	Metsä-SerlaChemicals ¹⁰	Fö	i.u.	Kemi
1997	Sandvik (S)	Tamrock	Fö	5 200	Verkstad
1997	Industri Kapital (S)	Partek (betongelementer) ¹¹	Fu	3 400	Byggvaror
1997	Partek (FIN) ²	Kalmar Industries	Fö	1 700	Verkstad
1998	Merita (FIN)	Nordbanken	Fu	22 300	Bank och Finans
1998	EQT (S)	Vaasan & Vaasan ¹²	Fö	3 600	Konsument
1998	Scandic (S) ¹³	Arctia	Fö	1 500	Hotelltjänster
1998	Enso (FIN)	Stora	Fu	40 000	Skog
1999	Tieto (FIN)	Enator	Fu	10 300	IT
1999	Sanitec (FIN)	Gustavsberg ¹⁴	Fö	i.u.	Konsument
1999	Industri Kapital (S)	Neste Chemicals ¹⁵	Fö	2 475	Kemi
1999	Nordic Capital (S)	Starckjohann Steel	Fö	1 704	Metall- bearbetning
2000	Kemira (FIN)	Alcro-Beckers	Fö	1 150	Kemi
2000	Partek (FIN) ²	Zeteco	Fö	1 400	Verkstad
2000	Metso (FIN)	Svedala	Fö	11 100	Verkstad
2000	Metsä-Serla (FIN)	MoDo Papper	Fö	7 000	Papper
2000	Outokumpu (FIN)	Avesta Sheffield ¹⁶	Fö	6 300	Metall- bearbetning
2000	YIT (FIN)	Calor	Fö	1 400	Installations- tjänster
2000	Cloetta (S)	Karl Fazer	Fu	2 950	Konsument
2000	SCA (S)	Metsä-Serla (wellpapp)	Fö	2 616	Papper

2001	Axfood (S)	Suomen Spar	Fö	987	Konsument
2001	Vin & Sprit (S)	Marli	Fö	405	Konsument
2002	Telia (S)	Sonera	Fu	10 482	IT/Tele
2002	EQT (S)	Finn Power (Lillbacka)	Fö	1 200	Verkstad
2002	Orion (FIN)	Kronans Droghandel	Fö	450	Distribution
2003	Boliden (S)	Outokumpu	Fö	2 200	Gruvdrift/ smältverk
2003	Outokumpu (FIN)	Boliden (Fabrication och teknikförsäljning)	Fö	1 000	Metall- bearbetning
2003	WM-Data (S)	Novo Group	Fö	2 300	IT
2004	Sampo (FIN)	If Holding	Fö	7 000	Skade försäkring
2004	Industri Kapital (S)	Eltel Networks	Fö	2 300	Installations- tjänster

Anm. ¹Wärtsilä blev sedermera en del av Metra (FIN) vars dotterbolag Sanitec (inkl. Ifö) börsintroducerades 1999. Sanitec förvärvades år 2005 av EQT-fonderna. ²Partek köptes 2002 upp av Kone ur vilket bolaget Cargotec (FIN) (inkl. Hiab, Kalmar och Zetec) spjälktes och börsintroducerades 2005. ³Nokia Data såldes 1991 till ICL (UK). ⁴Bildade 1990 Eff John som sedermera kom att bli Silja som idag ägs av Sea Containers (UK). ⁵Bilspedition, senare BTL ägs numera av Stinnes (D). ⁶Euroc, senare Scancem, hör numera till CRH (IE). ⁷Industri Kapital börslistade förvärvet som KCI Konecranes (FIN). ⁸Fungerar idagsomett självständigt bolag med namnet ÅR Carton. ⁹IVO och Stockholms stad bildade 1998 Birka Energi AB (S) genom att slå samman Gullspång och Stockholms Energi. År 2001 förvärvades Birka Energi av IVOs efterföljare Fortum (FIN). ¹⁰Fick namnet Noviant och såldes 2001 till J.M. Huber corp. (US). ¹¹Industri Kapital slog ihop Strångbetong (S) och Parteks betonglementer till bolaget Addtek som numera heter Consolis. ¹²Ägs idag av AIG Global Investment Group (US) ¹³Köptes 2001 upp av Hilton Group Plc. (UK). ¹⁴Sanitec förvärvade Gustavsberg i samband med sitt förvärv av NV Koninklijke Sphinx (NL). Sanitec sålde Gustavsberg år 2000 till Villeroy & Boch (D) pga. EU:s konkurrensmyndigheters påbud. ¹⁵Ingår sedan 2001 i Dynea Oy. ¹⁶Ägdes till 51 procent av Corus Group (UK) i. u. = ingen uppgift

Källa: Finsk-svenska handelskammaren, Henreksson och Jakobsson, (2002), Mannio, Vaara och Ylä-Anttila (2003), Talouselämä, egna beräkningar samt uppgifter från företagen.

I figur 2 redovisas antalet fusioner och förvärv mellan finska och svenska företag. De finsk-svenska fusionerna och förvärven följer ett tydligt konjunkturmönster, vilket stämmer överens med den internationella bilden. Under högkonjunkturåren i slutet av 1980-talet gjordes sammantaget ett 60-tal affärer årligen mellan svenska och finska företag. Som en följd av den ekonomiska kris som drabbade både Finland och Sverige i början av 1990-talet minskade antalet affärer dramatiskt. Därefter tog affärerna ordentlig fart för att vid millennieskiftet nå rekordnivåer. De höga nivåerna sammanföll med kraftigt stigande börskurser och en internationell konjunkturuppgång. Under de senaste tre åren har antalet affärer minskat till mer normala nivåer. I samband med fusionsboomen i slutet av 1990-talet gjordes också ett antal mycket stora affärer både sett till det köpta bolagets omsättning och antalet anställda som berördes (se tabell 1).



Figur 2. Antal fusioner och förvärv mellan Sverige och Finland 1987–2004.

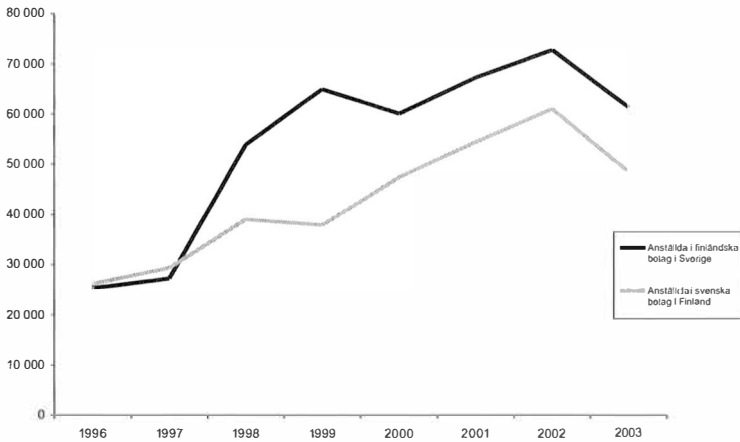
Källa: ETLA, Talouselämä och egna beräkningar

Av figur 2 framgår också att det gjordes fler finska förvärv i Sverige än svenska förvärv i Finland i slutet av 1980-talet och efter millennieskiftet. År 2004 gjordes lika många finska affärer i Sverige som svenska affärer i Finland.

De många affärerna mellan finska och svenska företag syns också i ett ökat antal finsk-svenska dotterföretag. År 2003 fanns det knappt 700 dotterbolag i Finland med ett svenskt moderbolag och drygt 700 dotterbolag i Sverige med ett finskt moderbolag. Detta skall jämföras med 1995 då det fanns drygt 300 dotterbolag i Finland med svensk ägare och lika många i Sverige med finsk ägare. Även antalet anställda har ökat kraftigt, vilket framgår av figur 3. År 2003 var cirka 50 000 personer anställda i svenskägda företag i Finland och ca 60 000 personer var anställda i finskägda företag i Sverige.

Den bild som här tecknas av utvecklingen av den ekonomiska integrationen mellan Sverige och Finland är bara översiktligt och lämnar en rad obesvarade frågor kring de motiv och utlösande faktorer som ledde fram till affärerna, vilka konsekvenser de kommit att få för de båda ländernas näringsliv och vad affärerna betyder för integrationen mellan Sverige och Finland – såväl politiskt som ekonomiskt – i globaliseringens tidevarv.

Även om det är lätt att ansluta sig till den vanliga uppfattningen



Figur 3. Antalet anställda i finländska bolag i Sverige respektive i svenska bolag i Finland.

Källa: Finlands Bank, Statistikcentralen i Finland.

att huvudförklaringarna till den finsk-svenska fusionsvågen är den geografiska närheten, den gemensamma historien och den likartade industristrukturen, är det inte lika lätt att värdera deras inbördes betydelse när det gäller att förklara drivkrafterna bakom den finsk-svenska fusionsvågen.

Det är sannolikt så att den gemensamma historien och den geografiska närhetens spelar en viktig roll eftersom kontaktytorna mellan företagsledare, politiker och andra beslutsfattare blir mycket större. Samtidigt är det inte otänkbart att olika historiska erfarenheter ändå har kommit att prägla hur beslutsfattarna i de båda länderna ser på näringslivets roll i samhället och därmed hur företagen skall skötas. Detta kan både vara till gagn och till förfång för den ekonomiska integrationen. En besläktad fråga är om det verkligen förhåller sig så, som många påstår, att affärerna mellan Finland och Sverige är lättare att genomföra och därför både är mer omfattande till antalet och mer framgångsrika än de som görs mellan till exempel Danmark och Finland eller mellan Sverige och Norge.

Fusioner, förvärv och direktinvesteringar – vad är skillnaden?

Fusioner eller *förvärv* syftar, enkelt uttryckt, båda till att värdet av två företag tillsammans skall vara större än företagen var och ett för sig. Det handlar om att kunna dra nytta av olika former av "synergier". Både fusioner och förvärv är ett sätt att komma in på en marknad – i hemlandet eller utomlands – genom att ta över produktionsfaciliteter och immateriella tillgångar. Men fusioner och förvärv kan också vara ett sätt att hindra konkurrenter från att göra samma sak.

Även om begreppen fusioner och förvärv ofta används synonymt med varandra, betyder de olika saker. När ett företag tar över kontrollen i ett annat företag och uppenbart blir den nye ägaren, klassas köpet som ett *förvärv*. Från juridisk synvinkel upphör det köpta företaget och köparföretaget "sväljer" verksamheten. Likaså är det köparföretagets aktier som handlas.

I strikt mening sker en *fusion* när två företag, ofta i samma storlek, beslutar att gå vidare och skapa *ett* nytt företag snarare än att vara kvar som två skilda enheter med skilda ägare. Denna typ av fusion brukar ofta benämnas "fusion mellan likar" (*mergers of equals*). I dessa fall avnoteras båda företagens aktier och det blir i stället det nya, fusionerade företagets aktier som noteras. Ett exempel på en sådan affär var fusionen mellan Daimler-Benz och Chrysler där båda dessa företag upphörde att existera och ett nytt företag Daimler Chrysler bildades.

En *direktinvestering* är en investering där någon, vanligtvis ett företag, direkt eller indirekt äger 10 procent eller mer av aktier/andelar eller röster i en verksamhet belägen i ett annat land. En direktinvestering kan ske genom nybildande eller förvärv av företag och följdinvesteringar, till exempel lån, aktieägartillskott och nyemission. Direktinvesteringar är således ett finansiellt begrepp och avser inte reala investeringar i maskiner och byggnader.

Gränsöverskridande fusioner och förvärv utgör en stor och växande del av de utländska direktinvesteringarna. Enligt OECD (2001) kan merparten av ökningen av de utländska di-

rektinvesteringarna sedan 1980 förklaras av en ökning av de gränsöverskridande fusionerna och förvärven (snarare än en ökning av nyetableringar, s.k. greenfield investments).

Trots det starka sambandet mellan direktinvesteringar och fusioner och förvärv, finns det vissa skillnader som påverkar tolkningen av statistiken. För det första registrerar statistiken över fusioner och förvärv bara det kapital som tillförs säljarlandet. I statistiken över direktinvesteringar ingår även de minskningar av innehav och tillgångar (desinvesteringar) som görs i ett land. Värt att poängtera i detta sammanhang är att i den utsträckning direktinvesteringarna sker genom fusioner tenderar direktinvesteringstillgångarna i både "köparlandet" och "säljarlandet" att öka eftersom säljarna får ersättning till exempel i form av andelar i det fusionerade bolaget. Om direktinvesteringen däremot är ett förvärv, kapitaltillskott eller en nyetablering uppstår inte denna effekt.

För det andra kan fusioner och förvärv finansieras med både utländskt och inhemskt kapital medan statistiken över direktinvesteringar endast täcker sådana kapitalflöden som går över gränsen. I de fall en fusion eller ett förvärv finansieras med enbart inhemskt kapital kommer denna affär inte alls att synas i statistiken över utländska direktinvesteringar. Slutligen ingår inte sådana förvärv där ägandet uppgår till mindre än 10 procent av kapitalet i direktinvesteringsstatistiken utan redovisas (i betalningsbalansstatistiken) som portföljinvesteringar.

Källor: OECD (2001), Riksbanken och www.investopedia.com

2.

OM INTERVJUERNA

Under slutet av 2004 och början av 2005 intervjuade vi trettiosex ledande företrädare för näringsliv och politik i Sverige respektive Finland. De intervjuade som presenteras på s. 9–12, är personer med erfarenheter från vitt skilda slag av finsk-svenska affärer – köp, sammanslagningar och finansiella placeringar.

För att få så öppenhjärtiga svar som möjligt har alla intervjuade blivit lovade anonymitet och de allra flesta svaren är därför avidentifierade vare sig det sagda är kontroversiellt eller inte. I de fall vi valt att ange källan har den intervjuade getts tillfälle att läsa texten och ge sitt samtycke. Det är endast delar av intervjuerna som återges och de är dessutom språkligt redigerade för att de intervjuades bästa argument skall framgå så tydligt som möjligt.

De frågor vi ställer spänner över ett vitt fält; alltifrån språkets betydelse för företagsstyrning till Rysslands påverkan på Finlands utveckling. Några av dem vi talat med fokuserar på kulturella och historiska förklaringar. Andra ser nästan uteslutande till krassa företagsekonomiska faktorer. Självklart ger svaren inte någon objektiv sanning. Däremot kan svaren visa vad som styrt dessa beslutsfattare tankegångar och värderingar. Och det är dessa tankar som i hög grad styr deras handlande och därmed påverkar verkligheten för företagen och ett stort antal människor. De enkla svartvita bilder som många, inte minst journalister, gärna målar av företagsaffärer ger sällan en god beskrivning av verkligheten. Kanske är det just bristen på enkla sanningar som gör svaren i intervjuerna intressanta för dem som vill förstå mer av den finsk-svenska fusionsexplosionen.

De intervjuade är rätt lika varandra i den meningen att nästan alla är, eller har varit, beslutsfattare på hög nivå inom finsk-svenskt näringsliv och politik. Men de har skilda bakgrunder, vilket naturligtvis präglar deras syn. Det tycks också finnas en tydlig skillnad

mellan nationaliteterna: flera av de finländska, i synnerhet finlandssvenska, företagsledarna verkar jämfört sina svenska kollegor, ha funderat mer över den grundläggande frågan om det finns en tydlig kulturskillnad mellan länderna och hur den ser ut. Intervjuerna visar därvidlag att kunskapen i Finland om Sverige och svenska förhållanden är påfallande mycket högre än svenskars kunskaper om Finland. De finländska beslutsfattarna följer den svenska ekonomiska och politiska debatten på ett helt annat sätt än de flesta svenskar följer den finska motsvarigheten. Den förhållandevis inflytelserika finlandssvenska minoriteten följer dessutom den svenska utvecklingen bättre än vad många av svenskarna i motsvarande position gör.

Det går också att ana en skillnad i synsätt och tankegångar beroende på i vilken typ av företag och bransch dem vi har talat med arbetar men det verkar vara skillnad om den intervjuade verkar inom den traditionella verkstads- eller skogsförädlingsindustrin eller i tjänste- och finanssektorn. För de senare tycks frågor och problem kring kulturskillnader och ledarskapsbeteenden vara mer aktuella. På samma sätt finns en skillnad i synsätt i de företag där fusionsprocessen berört de flesta nivåerna i företagen jämfört med de där det egentligen bara är koncernledningen som är gemensam.

Slutligen är det värt att påpeka att de intervjuades svar inte alltid låter sig enkelt grupperas i en logisk följd. Det innebär att likartade funderingar och resonemang kan dyka upp på flera ställen.

3.

OM FUSIONSEXPLOSIONEN

De intervjuade beslutsfattarna lägger, naturligtvis, olika vikt vid förklaringarna till den finsk-svenska fusionsexplosionen. Den faktor som ändå kommer högt på så gott som allas listor är Sveriges och Finlands gemensamma historia. I synnerhet de finländska företagsledarna både hänvisar till och kan mycket om ländernas gemensamma historia.

Det råder storsamstämmighet om att den gemensamma historien bidragit till att skapa gemensamma såväl mjuka värden och värderingar som mer konkreta faktorer som legal infrastruktur och administrativa system. Den gemensamma historien har också skapat personliga band mellan länderna som inte skall underskattas. Därefter i betydelse nämns ofta de industriella likheterna mellan länderna samt yttre politiska faktorer som Sovjetunionens fall och EU:s framväxt.

En gemensam historia ...

Att Sverige och Finland har varit förenade och de enda av Europas äldre grannländer som aldrig har varit i krig med varandra, har självklart skapat unika förutsättningar för kontakterna över Östersjön: "Vi har en 600-årig gemensam historia som ett enda rike. Och vi har aldrig varit i väpnad konflikt med varandra", säger Hans Dalborg, styrelseordförande i Nordea och en av de svenska företagsledare som inte bara kan sin finska historia utan också en hel del av det finska språket som han lärt sig i vuxen ålder. Som en extra krydda konstaterar han: "Sverige och Danmark däremot, vi har tyvärr ständigt varit i krig med varandra ända fram till Napoleonkrigen."

Den svensk-finska fredliga samexistensen har sin naturliga historiska förklaring i det faktum att Finland under 600–700 år var en naturlig del av Sverige. Exakt när och hur "den östra rikshalvan" in-

lemmades i det som växte fram som nationalstaten Sverige är ännu oklart men på 1100-talet nämns Finland som ett av de svenska landskapen.¹³

Med den gemensamma historien har också följt en gemensam religion, byråkrati och administrativ och legal infrastruktur.

Ur näringslivets synvinkel innebär det att företag i Sverige och Finland under historiens gång har haft, och till stora delar fortfarande har, i stort samma regelverk att följa. Björn Savén, som är en av de intervjuade som visar stort intresse för den svensk-finska historien, säger:

Den första stora händelsen som verkligen enar Sverige och Finland är när Magnus Eriksson skriver och genomdriver sin landslag omkring år 1350. Då försvann alla landskapslagar och Sverige–Finland fick *en* gemensam lag – och detta gällde fram till 1809. En lag – ett land. Motsvarande händer i Danmark–Norge först på 1800-talets början och i Frankrike först i och med revolutionen 1789!

Ett geografiskt område som har haft en gemensam lag under 450 – 460 års tid får ju rätt likartade principer och synsätt och det är viktigt för näringslivet.

I Finland, där kunskapen om vår gemensamma historia tycks långt mer levande än i de flesta svenska direktionsrum, hänvisar både Christoffer Taxell och Björn Wahlroos, två av finskt näringslivs profiler, till den svenska civilrättens betydelse just för en gemensam grundsyn: "1734 års lag var längre i kraft i Finland än i Sverige", konstaterar Björn Wahlroos. "De sista elementen av den lagen eliminerades från finsk lagstiftning för mindre än tio år sedan."

Christoffer Taxell, med bakgrund som tidigare justitieminister, pekar också på och upprör över att Sverige och Finland under senare år båda har reformerat sina aktiebolagslagar men då utan något som helst samarbete mellan länderna. Å andra sidan var den gemensamma lagen i huvudsak svensk. Finländare kunde ända fram till slutet av 1800-talet hamna i en domstol där alla förhandlingar fördes på svenska, ett språk den tilltalade inte nödvändigtvis förstod.¹⁴

Samma sak gällde den administrativa, byråkratiska strukturen som infördes av Axel Oxenstierna på 1600-talet och som självklart blev gemensam för de båda rikshalvorna.

Det svenska arvet inom rättsväsende och statsförvaltning behölls till stor del under de drygt hundra år Finland var ett storfurstendöme under det ryska imperiet. Finland hade en självständig ställning och kunde i stället alltmer utveckla sin egen nationella identitet. Fennomaniseringen slog igenom på snart sagt alla områden och det svenska arvet och det svenska språket minskade i betydelse. Andelen som har svenska som modersmål har under 1900-talet halverats från ca 13 till ca 6 procent.¹⁵

Att den gemensamma historien satt sina spår i båda ländernas sätt att sköta och reglera sitt näringsliv är alltså en viktig faktor som flera av de intervjuade nämner.

Å andra sidan är detta inte något som avspeglas i djupa kunskaper om varandras förhållanden. Tvärtom. Bilden är i det avseendet otvetydig. De finska företagsledarna, i synnerhet då de finlandssvenska, kan "sin" svenska historia långt bättre än de svenska kan "sin" finska historia. Och detsamma gäller samtidshistorien. En av de mest erfarna finska företagsledarna säger:

Många av mina finländska bekanta har ju ständigt underhållit mig med beskrivningar av hur allting är på väg att gå åt helvete i Sverige. De tillhör en konservativ, traditionell falang som är djupt engagerade i och bekymrade för Sverige. Det finns inte någon grupp i Sverige som har motsvarande engagemang för Finland. Den finska kunskapen om Sverige är större än den svenska om Finland.

En av de intervjuade pekar också på en annan syn på historia som en viktig fråga också för företagsledningen:

Den finske chefen i det företag som tog över oss, visade oss den finska historien och konsten. I samband med vårt förstamöte så pratade man mycket historia. Och på en konferens, då de medföljande skulle tas om hand, så hade man inte ordnat något vanligt konstmuseum utan ett besök på den finska lottakåren och deras museum. Och det är kanske inte det första vi hade tänkt på om de skulle komma hit!

Men det säger otroligt mycket om Finlands historia att få komma och se det, vilket de vet om. Det blir mycket intressantare än vad man tror.

De kan mycket om Sverige och Sveriges historia och är intresserade, men vill samtidigt förmedla mycket om den finska historien. Jag fick en bok i julkapp nu från min chef däröver just om Finland.

Det finns en stolthet, men även ett intresse ... det har jag inte tänkt på förrän nu faktiskt när vi sitter och pratar om det ... det är kanske därför som de lyckas så bra också för att de ändå har ett intresse av annan historia och annan kultur och vill kunna det. För är du "deg selv nok" blir det som med amerikaner. Då är det bara det amerikanska som gäller och då skall man slänga på dig det var man än kommer. Men det måste ju finnas ett intresse för att förstå den andra parten!

Bilden av en kunskapsklyfta mellan länderna bekräftas av intervjuerna med de svenska företagsledarna trots att dessa borde ha större anledning än de flesta andra av sina kolleger att kunna en hel del om Finland, finländsk politik och historia. "Jag brukar säga att i Finland vet man ingenting vad som har hänt i Finland före 1809 när Finland var en del av Sverige. Och i Sverige vet man ingenting om Finland efter 1809", säger Christoffer Taxell som får starkt stöd av en annan finländare: "Jag träffade en 55-årig socialdemokratisk svensk ambassadör, som visste allting om Ecuador och Nicaragua och Kuba och Dominikanska Republiken, men han visste ingenting om Finland och Tallinn och ert förflutna där."

Många av de intervjuade har svårt att motstå frestelsen att se på vågen av finsk-svenska företagsaffärer aningen nostalgiskt, som en återgång till stormaktstiden och till de 600 år då Sverige och Finland var delar av ett och samma rike. Samtidigt lyckas dock de flesta, men inte alla, tillmäta rätt vikt åt 1800-talet, då Finland under ryskt herravälde genom sin långtgående autonomi lyckades bli en nation bland nationerna. Berndt Brunow ger i denna anda en bild av Rysslandstiden som för många svenskar, som gärna kopplar Ryssland till förtryck och elände, kan vara överraskande:

Tiden som storfurstendöme var en blomstringstid för oss! Vi gick från agrarsamhället, började handla med Ryssland, reste till Sankt Petersburg, utbildade oss i Ryssland. Och se bara på arkitekturen här i Helsingfors!

Och – det finns inte en enda staty av någon svensk konung här i Helsingfors. Trots 600 års gemensam historia!

Och detta är inte en enstaka utsaga. Den svenska, synnerligen nationalchauvinistiska bilden om Sverige som de höga idealens stamort på jorden får sig en rejäl törn när den möter historiskt bildade

finländare. "Den lyckligaste långa perioden som Finland har upplevt var 1809–1914 när vi var en del av Ryssland", säger en finlandssvensk.

1800-talet var, trots perioderna av ryskt förtryck, en lysande och, inte minst fredlig, tid för Finland. Landet lösgjorde sig så småningom från Sverige, fick egna statsfinanser, industrialiserades och vände sig öster- och söderut, speciellt mot den livliga metropolen Sankt Petersburg som blev den näst största "finska" staden mätt med antalet finska invånare. En av de intervjuade berättar om sin egen släkts historia med förfäder som med glädje och stolthet tjänade under tsaren och om hur den finska överklassen och intelligentian såg Sankt Petersburg som sin närmaste och naturligaste kulturhuvudstad.

Det har med fog sagts, att Sveriges och Finlands skilsmässa egentligen blev mer traumatisk för Sverige som inte bara förlorade sin mångåriga äkta hälft genom att en större och starkare granne för iväg med henne med våld, utan också fick se, hur den tidigare partnern började trivas i den store busens famn.¹⁶ En av de intervjuade uttrycker mera rakt på sak vad få svenskar vill höra i klartext: "Sverige var kolonialmakt och storvälde, någonting som ni som precis alla andra kolonialmakter och storvälden har lite svårt att vänja er av med!"

Andra, i synnerhet då kanske finlandssvenskar, ser svensktiden som det naturliga. En finlandssvensk säger:

När vi båda nu blev EU-medlemmar var det två länder som hade artificiellt separerats som kom samman igen. Vi är delar av vad som var en unik och enhetlig nation.

Finland och Sverige var, oberoende vad våra finska bröder vill säga, en nation på ett helt annat sätt än Norge, Danmark eller Skåne någonsin varit. Finland och Sverige var ett rike.

Sedan var det en annansak att i Finland bodde en så där lustig söderifrån inflyttad stam människor som talar ett annat språk – finska [lägger han till med ett skratt].

Det bör likaså hållas i minnet att en orsak till att Finland under rysk tid fick behålla sina gamla svenska lagar och åtnjöt en hög grad av autonomi även i andra aspekter av att styra riket var att de svenska

lagarna och den svenska förvaltningskulturen var långt mer avancerade än de ryska motsvarigheterna. Men den gemensamma historien, som kan ha bäddat för dagens fusioner, har också bäddat för problem och skilda synsätt. En av de svenska företagsledarna säger:

För att förstå det finska näringslivet måste man gå tillbaka i historien. Finland var ju ett jordbruks- och fiskeland med den finska befolkningen i stor majoritet. Fram till 1800-talet fanns en svensk överklass som styrde men också svenska bönder och fiskare som inte alls tillhörde någon överklass.

Jag tror att väldigt mycket av skillnaderna mellan dagens Sverige och Finland ändå skall spåras till de ganska stora klasskillnaderna och svårigheterna i den östra rikshalvan.

... som skiljer sig åt

Inte sällan under intervjuerna är det lätt att få en närmast rosenröd bild av den oerhörd gemensamhet som råder mellan de forna rikshalvorna. Följderna av 1809 års uppdelning skall nu "rättas till" genom det allt intensivare ekonomiska samarbetet och i nästan nationalromantisk anda talas det om vår gemensamma framtid. En av de historiskt bevandrade påminner om Döblens¹⁷ berömda och tårdrypande tal i Umeå 1809 när de finska och svenska trupperna skiljs åt och som slutar med orden "en dag skall vi stå åter under samma fana".

Andra intervjuade ser mer krasst på verkligheten och påminner om att Finland faktiskt befolkades från två håll. Finnarna kom från söder och öster. De som kom från väster, svenskarna, förbleven minoritet i Finland och efter 1800-talet har Finland blivit alltmer finskt, säger flera av de intervjuade och pekar på det svenska språkets allt svagare ställning i Finland.

Så där alldeles självklar är inte den finsk-svenska samhörigheten. Och många svenskar betraktar Finland som en lite udda del av den nordiska gemenskapen: "Skillnaderna hänger, tror jag, på det här med rötterna. Men sedan tänker jag på Finland, som verkligen är ett hörn långt upp i norr. De behöver ju också vända sig mot världen och öppna sig", säger en svensk.

"Finland påminner mycket om Sverige, alltså när det gäller sät-

tet att vara som jag upplever att vår föräldrageneration var. Att det är som det var på 1950-talet! Det finns en risk att det låter som jag menar att de skulle vara efter, men det är inte så jag menar", säger en annan svensk.

Kanske kan hans icke-nostalgiska syn stå för dem som pekar på att Finland på flera områden behållit och utvecklat värderingar som fanns i Sverige tidigare men som numera, dessvärre enligt dessa, har övergetts. Kanske är detta denna förändring, i första hand i Sverige, som skapat en del av dagens skiljaktigheter. I varje fall tycks detta vara en bild som de något mer värdekonserverativa finländska företagsledarna understryker:

Ja, skillnaderna är till och med ganska markanta inom alla ekonomiska och till och med de politiska områdena!

Det svenska sättet att se på företag är ju besynnerligt. De ses som en del av ett samverkande samhälle där gräns mellan privat och offentligt är minst sagt ottydlig. Jag har ofta försökt påminna svenskarna att bolag *inte* hör till den offentliga sektorn! Bolag är inte offentligträttsliga institutioner! De finns till bara för en sak och det är att deras aktieägare har satt in pengar i dem för att förmera dem, punkt och slut. Vad aktieägarna själv gör i termer av välgörenhet, samhälleligt deltagande, gud vet vad, är deras sak, bolagen sysslar inte med sådant!

I Sverige betraktas bolagen numera som en del av den offentliga sektorn. Och det har blivit ännu värre nu när den politiska sfärens inflytande har minskat när så mycket har avreglerats. Då har i Sverige, till skillnad från i Finland, politikerna, framför allt socialdemokraterna, försökt att få ett ännu hårdare grepp om näringslivet för att kompensera för den förlust av inflytande som avregleringen medfört.

Så säger en finländsk betraktare som också pekar på skillnader i politikernas synsätt och attityder gentemot näringslivet:

I Finland har vi hela tiden kämpat för frihandel och en möjlighet att komma loss från de restriktioner som Sovjet ställde på oss. Det har varit mycket lättare att här driva argument som att "vi måste internationaliseras, vi måste ha mer utländskt ägande, vi måste ha mer anglosaxisk företagskultur, vi måste ut!".

Det finns till och med de som inte drar sig för att svära i kyrkan och ifrågasätta mycket av den samnordiska retoriken:

Hur kan vi vara så förbannat stolta över dessa begrepp som jag måste sätta ett stort frågetecken för: den nordiska modellen, den nordiska nationen, den nordiska välfärden!

Vad är det för något [frågar han retoriskt]. Vilken modell? Vad då enhetlig? Hur fan kan man säga "enhetlig" då vi i vår kärna har det endalaget i Europa som förnekar medverkan med Europa, Norge!

Sedan finns det ett land, Sverige, som tror att det är mera europeiskt än någon annat, men förnekar realiteten.

Det sista säger han och pekar bland annat på Sveriges EMU-beslut och negativa EU-opinioner: "Vi säger oss vara så stolta över våra gemensamma rötter. Var fan har vi våra gemensamma rötter?"

Rivna gränser, avregleringar och globaliseringen har betytt mycket för att underlätta affärerna. Men det finns också, påpekar många av de intervjuade, en hel del fördomsfulla hinder för affärer. Från finsk sida finns en misstro mot Sverige som, enligt några av dem, påminner om ett mindervärdeskomplex gentemot storebror i väster. "Det finns i grunden en djup misstro om att svenska företag skulle köpa upp finländska. Det fanns starkt nationella känslor, och speciellt om det rör konkurrerande företag. Då var det definitivt en barriär att övervinna", säger en svensk och minns kanske mest situationen för några decennier sedan:

När Curt Nicolin åkte till Vasa på det berömda mötet där alla ingenjörerna var församlade och berättade om detta [försöket från Asea att köpa Strömbergs] ställer de sig upp och buade allihop. Det blev rena sufflén! Idén punkterades av den våldsamma demonstrationen.

De var jätkligt rädda, finländarna, att de skulle tas över av Asea och bli lillebror och tryckas ned. Och Nicolins fiasko satte sina spår länge i Finland: "Kom ihåg 1962" sa man i Finland, ungefär som amerikanarna säger "minns Alamo!".

Andra svenskar tolkar det tvärtom. En säger:

Jag har alltid känt att finnarna haft en respekt för Sverige. De aldrig skämts för att säga att Sverige hela tiden legat före i den industriella utvecklingen och att Finland ligger efter. Och det är absolut inte ett lille-

brorskomplex. De har tyckt att det var "jätteskoj att jobba med svenskar för ni har ju legat före...."

När jag satt på en division som köptes upp av ett finskt företag, som jag aldrig hört talas om tidigare, var jag ju livrädd. Jag visste ju inte ens hur vi skulle uttala det. Det var begravningsstämning där jag satt med mina kollegor, exemplifierar han.

Men sedan, blixtnabbt, ringde finnen som var divisionschef, och introducerade sig och ville att vi i ledningsgruppen så fort som möjligt skulle komma över till Finland.

Vi kom till huvudkontoret dagen efter, badade bastu och hade det jättetrevligt. Han var en jättefin människa. En av de finaste chefer jag någonsin träffat – ödmjuk. Han förstod hur oroliga vi var.

Vi var ju en liten enhet som skulle sätta upp ett litet dotterbolag, och unga var vi, men vilken respekt vi bemöttes med! Också av koncernchefen som var inne. De bjöd verkligen på sig själva. Inget lillebrorskomplex där – tvärtom, han sa när vi träffades att "Ni kanske inte vet det men vi har haft en liten enhet som hållit på med de här systemen själva men vi får inte till det. Därför är vi intresserade av er för ni har ju gjort det här, ni kan ju det här."

Kanske är det en generationsfråga vilket en annan finländare är inne på: "Jag tror att den yngre finländska generationen är den första i nationen som har vuxit upp utan det stora Sverigekomplexet."

Fosterland eller folkhem?

En annan iakttagelse, som några av de intervjuade kommer in på, gäller nationen och nationalitet som är en fråga som förstås blir extra intressant i samband med gränsöverskridande affärer.

Här skiljer sig svaren åt. De flesta av dem som svarat i de större företagen hänvisar till den globalisering som, i varje fall i dessa kretsar uppfattas som lika självklar som nödvändig och bra. Där ryms inte de gammaldags nationella värdena. På frågan om det finns något värde i en nationell identitet, om det numera ansågs viktigt att kunna hissa den blåvita eller blågula flaggan utanför huvudkontoret i "Långtbortistan" eller använda nationaliteten i marknadsföringen, svarade de flesta chefer nej. Visst erkände flera att speciellt starka svenska "varumärkesbolag" som IKEA, Saab och

Volvo kan ha haft fördelar av sitt nationella varumärke men det ses som ett fenomen på väg ut:

Om vi skulle använda en flagga så blir det den finska eftersom det juridiska sätet är i Finland. Men det är enda skälet. Vårt varumärke är tillräckligt starkt och har inte med Finland att göra längre. Talar vi om nationalitet säger vi att vi är från Norden.

Det hindrar inte att, i synnerhet de äldre, fortfarande ser, och vågar värna om, de värden som kan finnas i en nationell tillhörighet:

Vi måste vara stolta över vår nationella identitet. Den är så otroligt väsentlig, inte minst i Finland mot bakgrund av den historia som Finland har, som egentligen är en tårfylld historia med otroligt mycket umbäranden för det finska folket rakt igenom.

Andra är lite mindre politiskt korrekta och ser skillnader – på gott och ont! "Det finns också en lojalitet mellan 'vi finnar' som är lite starkare än bland svenskar. Det är en fosterlandskärlek, ett fosterlandsansvar som är starkare där", säger en svensk.

En annan av de intervjuade, en finländsk företagsledare, är inne på samma linje. "Här [i Finland], pratar man i alla fall om fosterland och om självständighet! I Sverige talar ni om folkhem", säger han men ser också detta som en generationsfråga:

När nu de sista gubbarna som har varit med i kriget håller på att gå i graven förändras detta. Nästa generation kommer nog att utveckla och förädla det här [med nationalkänslan]. Men den blir nog kvar om än i lite annan form.

I det nya Europa finns det också ett visst behov för sådant nationalistiskt identitetstänkande. Jag ser det som positivt.

Han uttrycker också sin skepsis mot den slags kulturella utjämning, kanske utarmning, som många tror kan bli följden av inte minst näringslivets internationalisering:

Jag ser det som en viktig förutsättning för Europa att nationalstaterna behåller sina karakteristika och kan utveckla lokala kulturer. Det kommer inte att bli någon europeisk kultur! Det är lokala nationalkulturer som kommer att krävas. Det gäller att värna om språk och om det som kallas för kultur som föds ur historien.

Men, och det är han angelägen att understryka, att värna om nationalitet och fosterlandskänsla skall inte leda till främlingsfientlighet och stängda gränser:

Jag tror att det är två olika saker. Att den nationella identiteten stärks, och det gör den nu visar alla attitydundersökningar i Finland, ser jag som något gott. Den andra sidan av saken är att man har blivit mer tolerant gentemot andra. I och med att vi öppnade gränserna mer tror jag att vi har blivit mer öppna. Här kommer dessutom den finska pragmatismen att förorsaka stor attitydändring de närmaste 5–10 åren. De stora ålderskullarna i Finland som kommer att pensioneras om fem år, gör att folk som skall betala pensionerna tar slut. Det leder till massiv attitydförändring gentemot invandring.

Han tror att Finland kommer att acceptera invandring på ungefär samma sätt som när svenskarna tog in finländare och italienare på 1950-talet och ser i det avseendet på Sverige som en förebild:

Jag ser att inget annat samhälle, i Europa åtminstone, som har klarat integrationen så väl som Sverige. Naturligtvis finns fenomen som är otrevliga, men i stort sett har dynamiken i folkhemsstrukturen och – om man säger det krasst – sossarnas jämlikhets- och integrationspolitik resulterat i att hela samhället har en förståelse för och en ganska bred syn på invandringen.

Att frågan är minst sagt kontroversiell och kritiken hård i Sverige ändrar inte hans bild.

Ja, det finns skilda meningar om man har lyckats eller inte men faktum är man har faktiskt lyckats klara det mycket, mycket bättre än till exempel Danmark, Tyskland eller Österrike eller vad som helst.

Men vad händer då med företag som går över gränsen och blir vad man kan kalla antingen tvåkönade eller identitetslösa. Blir Stora Enso ett finskt företag eller är det ett svenskt företag? Är Tieto-Enator ett finskt eller svensk företag? En av de finländska företagsledarna ser på dessa frågor så här:

Vad det handlar om i företagen är ju varumärken och hur man värnar dem och får konsumenterna att acceptera dem. Och då måste man ha lite olika vinklar på marknadsföringen i olika kulturer. Det är en väl-

digt stor fördel att du bakom ett varumärke har flera olika nationaliteter som tänker på olika sätt så att du kan gå ut på olika marknader.

Om man kan utnyttja den multinationella synen, olika vinklar från olika nationaliteter som är stolta över sig själva och sina egna särdrag, ger det mer vitalitet i det egna varumärket.

Det är en felsyn att tänka att alla stora multinationella företag är homogena och uppträder på samma sätt överallt. Att Nokia skulle vara Nokia, samma Nokia och på samma sätt på alla platser.

Just denna, mer moderna syn på varumärke i stället för nationalitet, återkommer i flera olika sammanhang när det gäller skillnader och eventuella kulturkrockar. Allt fler menar att de globalt fastlagda företagskulturerna blir allt viktigare jämfört med eventuella nationalitetsskillnader. Samtidigt som globaliseringen och medieindustrin skapar en alltmer enhetlig, likriktad, värld när det gäller länder, drivervärden av varumärket fram, åtminstone i marknadsföringen, allt tydligare skillnader.

Finlands väg västerut gick österut

Under slutet av 1800-talet och början på det förra seklet utvecklades svenskt och finskt näringsliv på i stort sett samma områden men i lite olika takt och med olika inriktningar. Det var av rätt självklara skäl träförädling och verkstadsindustri som drog i gång industrialiseringen i de båda länderna medan utrikeshandeln tog sig olika vägar.

Sverige fortsatte och utvidgade sin handel med Europa och världen medan det finska handelsutbytet tidvis kom att domineras av Ryssland. Övergången från svenskt till ryskt styre medförde stora förändringar också för det finska näringslivet menar en av finskt näringslivs förgrundsgestalter:

Man skall förstå att 1809 innebar naturligtvis en kommersiell chock för Finland. Ett tu tre riktar det finska näringslivet in sig mot Sankt Petersburg och Ryssland.

Det tog några decennier, men från 1850–1860 så började det gå åt det där hållet i stället för mot Sverige trots att vi hade en näringsstruktur och en traditionell utgångspunkt som var mer lik den svenska.

Under mellankrigstiden utvecklades Sverige till ett snabbt växande exportland med vidsträckt handel till alla kontinenter. I Finland

gick utvecklingen långsammare, inte minst till följd av inbördeskriget. I det självständiga Finlands utrikeshandel bröts riktningen österut och ersattes med handel med västeuropeiska länder under 1920- och 1930-talen.

Efter andra världskriget blev kopplingen till Sovjetunionen åter starkare till följd av de hårda krigsskadestånden som Finland ålades betala.

Skadeståndet betalades i form av industriprodukter och övergick efterhand till en strikt reglerad byteshandel. Finland levererade, enligt långsiktiga handelsavtal, maskiner, fartyg och även konsumentvaror och fick främst olja i utbyte.

Skadeståndskraven gav också Finland vissa långsiktiga fördelar. För att kunna leverera varor till Sovjetunionen byggdes den finska industrin ut i snabb takt. Tillverkningsserierna i den så kallade barterhandeln (byteshandeln) var långa och forsknings- och utvecklingskostnaderna låga. Sverige fortsatte under samma tid sin expansion som ett av Europas i förhållande till sin storlek, största industri- och exportländer. Flera svenska industriföretag växte till världsklass och etablerade sig på snart sagt alla internationella marknader.

Finland var handelspolitiskt mer isolerat och såg sig själv och sågs även av andra som ett avlägset hörn av Europa. En framgångsrik utrikeshandel med framför allt skogsindustrivaror betonades som Finlands medel för att nå välstånd. Om prisutvecklingen på exportmarknaderna blev ogynnsam, devalverades den finska marken för att på så vis stötta exportindustrin. Den inhemska industrin som byggdes upp kom att skyddas av "Fortress Finland" – ett uttryck som användes för att beskriva de formella och informella hinder som fanns mot utländska investeringar i finska företag. Med ett aktivt statligt ägande, ett omfattande korsäggande och lagstiftning byggdes murarna höga. Kapitalet var slaget i bojar.

Också Sverige skyddade sin industri men muren gjordes här mer semipermeabel – utländskt kapital stoppades effektivt men svensk export av både varor och kapital till hela världen uppmuntrades och stöddes aktivt.

Under decennierna före Sovjets fall och EU-inträdet gick Sverige och Finland i mångt och mycket skilda vägar. Den integration

och det samarbete som rent industriellt skulle ha varit naturlig mellan de båda länderna åren efter kriget, och då politikerna talade vitt och brett om nordiskt samarbete, blev inte av. "Integrationen mellan Sverige och Finland gjordes omöjlig. Ända fram till 1993 hade vi förbud mot utländskt ägande. Det var ett helvete att fusionera och göra någon slags affärer", ondögsig en finländsk industriledare.

Flera av dem vi talar med pekar också på den stora skillnaden mellan politisk retorik och praktisk verklighet. Ambitionen att skapa ett nordiskt samarbete tog fart efter kriget och manifesterades i klatschiga rubriker om NORDEK, Nordsat, Tele-X, och rader av högnivåkonferenser och seminarier. En vd påminner:

Det började egentligen redan med skandinavismen i slutet på 1800-talet. Då var det otroligt gulligt mellan olika kungar som möttes men det blev ingenting. Varken då eller senare. I början på 1990-talet var det näringslivet som åstadkom vad politikerna hade tjtat om i femtio år, men inte lyckats med.

En annan finländare är minst lika kritisk till politikernas myckna tal om nordiskt samarbete på skilda ekonomiska områden:

Och samtidigt så har de förhindrat alla steg. Men det här är frågor som egentligen ingen vågar diskutera. Men hur många gånger har man inte diskuterat på det högsta politiska planet om vad som skall göras. Och att det kräver ett starkt ägande och att man är beredd att agera och ta initiativ och det är staten aldrig beredd att göra. Det är alltid reaktivt.

Finlands ställning visavi sin mäktige sovjetiske granne präglade inte bara den svenska utrikespolitiken då det gällde att inte reta den ryska björnen så att den skulle se sig föranlåten att mer eller mindre öppet ingripa militärt i Finland.

Under hela det kalla kriget var känslan levande av att Finland hela tiden riskerade att ockuperas om till exempel Sverige uppfattades som annat än alliansfritt och utanför NATO. En sådan rädsla verkar också direkt avkylande på alla investeringsplaner. En svensk vd påminner:

Vår dåvarande koncernchef var oerhört skeptisk till de politiska förhållandena i Finland. Han var orolig för att ryssarna en vacker dag

bara skulle rulla in och då var det slut. Hade man för mycket eget kapital exponerat i Finland då var det bara att skriva av. Värde blev då lika med noll. Och det kan han ju ha haft rätt i att man skulle vara orolig.

Den nära politiska och ekonomiska kopplingen till Sovjetunionen var alltså ett hinder för utländska investeringar och hämsko för utvecklingen. Samtidigt gav "ryssavtalet" otvivelaktiga fördelar. När Sovjetunionen föll försvann i ett slag en av Finlands viktigaste handelspartners.¹⁸ Landet tvingas plötsligt göra helt höger om och satsa på Europa och världen. En omställning som många i Sverige inte ännu har förstått vidden av. En vd för ett svensk-finskt exportföretag konstaterar:

Finland var väldigt sovjetberoende och man gick på en jättemina i början på 90-talet när Sovjet försvann. Finland har väl knappt hämtat sig än efter det. Skulle 25 procent av vår handel bara försvinna över en natt så klart att det skulle få jättestora konsekvenser.

När sedan båda länderna blev medlemmar i EU gav det än mer fart åt utvecklingen. För många blev Sverige den naturliga starten eller språngbrädan ut i världen. En svensk vd påpekar:

"Fortress Finland" hade väldigt mycket av svensk industrikultur över sig. De stora och förmögna släkterna och industriägarna var i regel svenska. Jag vet inte många finstalande släkter som var förmögna på 1980-talet, men säkert fanns det väl några. Och sen var den svenska industrin långt mer internationaliserad än den finländska.

En finländsk chef berättar:

När vi började etablera oss utomlands, kunde vi komma till en helt ny marknad där ingen varit tidigare. Trodde vi. Men nog tusan fanns en svensk redan där redan. En säljare från Atlas, Sandvik eller LM hade alltid hittat dit före oss.

Flera av dem vi talat med upprepar också en historia som börjar få karaktär av vandringsägen. Den handlar om en finländsk storföretagsledare som påstås skall ha sagt att "så fort ett flygplan störtar någonstans i världen så kan man ge sig tusan på att en svensk affärsman fanns med bland de omkomna. Dithän måste vi också nå!" Man får förmoda att han inte bokstavligt talat menade att hans an-

ställda skulle vara ombord på störtande flygplan. Det är knappast något att sträva efter men att finländska företag numera nått ut i världen är nog alla överens om:

Ni har en generation av företagsledare som har jobbat internationellt en längre tid. Det är först nu som du hittar våra företagsledare i Nokia på flyget mellan Singapore och Peking. Det gjorde du inte för femton år sedan.

En intressant iakttagelse gör han när det gäller de båda ländernas olika grad av internationalisering och öppenhet mot omvärlden när han refererar till den finländske historikern, professor Max Engman vid Åbo Akademi:

Han pekar på vi har varit delar av olika större system. Finland har alltid varit en minoritet i ett större sammanhang. Först i det svenska och så blev vi en del av det ryska riket. Vi skapade en politisk tradition att kunna vara ett litet system i ett större. Jag tror också att det var lättare för oss att gå med i EU tack vare denna politiska tradition att kunna vara en del av ett större system.

Sverige har däremot en tradition av att ha varit, på något sätt, imperialister.

Rivna gränser

Det råder ingen tvekan om, enligt dem vi talat med, att fusionsexplosionen utlöstes av framför allt yttre faktorer som avregleringar, Sovjetunionens och murens fall i slutet av 1980-talet, samt medlemskapet i EU. Samtidigt har en rad inre faktorer, som historia och personliga kontakter och Sveriges internationella försprång, betytt mycket.

Finlands handelspolitiska läge förändrades när gränserna revs och de faktiska avstånden till andra marknader minskades. Från att ha legat i Europas avkrok hamnade Finland mitt i en nyöppnad expansiv region, Baltikum, med en närmaste granne, Sverige, med en likartad industristruktur och som redan var etablerad utomlands och var en stor exportnation. "När muren föll och vi gick med i EU öppnades en ny värld och Sverige blev en självklar 'stepping stone' för finsk industrin", påpekar många. "Tidigare var egentligen den enda öppningen mot väster Sverige."

Juha Rantanen, vd för Outokumpu men med lång erfarenhet från svenska och finska industriföretag förklarar fusionsexplosionen:

Det är ganska intressant och jag har själv upplevt det i många finska företag. Vi har ju kanske en annan historia än svensk industri. För oss började internationaliseringen faktiskt först på 70-talet. Till dess gällde för finska företag, med några undantag, hemmamarknaden och Sovjet. Det var först på 70-talet med det första EEC-avtalet som marknaden började öppnas och behovet för till exempel pappersindustrin att ha verksamhet utanför Finland blev mera uppenbart.

För de finska företagen betydde det att de måste vara mer proaktiva i den här utvecklingen. Så enkelt var det.

Det blev då naturligt att Sverige för många företag blev det första steget i internationaliseringen. Det finns många fina exempel på det, till exempel Kone och ASEA-affären, det var faktiskt redan på 60-talet, men det upprepades sedan många gånger.

Spelet om medlemskapet i EU är egentligen värt ett eget kapitel men det är flera i företagsvärlden som ser den, för svenska förhållanden, snabba svenska omsvängningen och beslutet om medlemskap som delvis en följd av Finlandspolitiken. "Att det svenska beslutet togs så snabbt berodde på att man inte ville få ett 'nej' från Sovjet", säger en vd.

Han menar att om Sverige först, som seden egentligen bjöd, frågat Finland, hade Finland i sin tur, som man gjort sen kriget och i enlighet med sina avtal, frågat Sovjet. Då fanns risken att Sovjet hade sagt "nej". Visserligen kunde man då ha sett ett sådant "nej" som en sista krampartad gest från ett vacklande imperium men varför utsätta sig – och Finland – för risken? Sett ur finsk synvinkel är denna svenska tolkning intressant, för i Finland upplevdes det däremot rentav som ett svek att Sverige lämnade sin EU-ansökan utan att först konsultera Finland.

I alla händelser framstår åren runt 1990 som vändpunkten för utvecklingen av de finsk-svenska företagsaffärerna. Det fanns flera som redan då såg vad som var på gång och drev på utvecklingen.

Vad man kunde se år 1992 var att det stora som skulle ske tio år framåt var att integrera det finska och svenska näringslivet. Och det var en

naturlig utveckling. Vad som hände var en fullkomlig reorganisation av hela branscher mellan framför allt Finland och Sverige men också med andra skandinaviska länder – skogsindustri, bank och försäkring och, naturligtvis, en hel del inom verkstadsindustrin.

Det finns stora likheter i industristrukturen i Finland och Sverige och ambitioner hos de stora och medelstora finska företagen att ta sig ut på en exportmarknad. Svenskt näringsliv är ju extremt exportinriktat och exportberoende och det gör att man söker likasinnade.

För många finländska företag blev Sverige på så sätt den naturliga vägen ut i världen – en väg som både Kone och Abloy valde. En av dem som var med när affären gjordes berättar:

Kones utveckling börjar när Pekka Herlin, familjebolagets huvudägare, på 1960-talet kontakter Wallenbergarna och frågar om han inte kunde få köpa Wallenbergs hissar, [Graham Brothers]. Och tanken var att genom att slå ihop den svenska och finska hissverksamheten och bygga en rejäl plattform i Norden skulle man bli tillräckligt stark för att sedan kunna ta ett steg ut i världen.

På samma sätt tänkte man i låsbranschen, fortsätter han:

Assa och Abloy hade, när de slogs ihop för ca tio år sedan en omsättning på drygt tre miljarder kronor. I dag är det 25 miljarder kronor, tio gånger större. Tanken var att slå ihop finska Abloy, som visserligen hade verksamhet utomlands men som inte gick riktigt bra, man hade inte riktigt managementresurser, med svenska Assa som var starka i Finland och Norge och hade en position i Tyskland och lite i England och USA.

Med det här så byggde bolaget upp en plattform som gjorde att det kunde gå ut över hela världen och från att då ha varit ledande i de nordiska länderna så blev det globalt klart ledande med 30 000 anställda och med en världsmarknadsandel på kring 10 procent.

Och det blev möjligt genom att vi skapade en nordisk bas som blev tillräckligt stark för att orka gå ut. Och samma filosofi har funnits i Stora Enso.

Många av de intervjuade och andra, inte minst politiker, har de senaste åren också pekat på att de tre baltstaternas nya ställning gör att många finska och svenska företag går samman för att skapa sig en Baltikum-strategi. En finländsk industriledare menar:

Ett av skälen till de många svensk-finska affärerna är att många finska företag, banker, försäkringsbolag, elföretag och oljebolag, har en baltisk strategi. Det är en helt naturlig utveckling eftersom baltstaterna nu växer och blir viktigare och viktigare och blivit medlemmar i EU. Baltikum blir för många en del av deras hemmamarknad och där måste man vara stark för att kunna växa globalt.

En av de mest uppmärksammade nordiska affärerna gäller bildandet av Nordea som har sitt ursprung i svenska Nordbanken, finska Merita, danska Unidanmark och norska Christiania Bank. Vesa Vainio var styrelseordförande i Merita-Nordbanken, sedermera Nordea, men lämnade posten 2002 och sitter nu bland annat i Nokias styrelse.

Han pekar på att bankerna egentligen borde vara de som går först när det gäller att växa sig stora utomlands. De skall ju så att säga leda industrin ut i världen:

Ja, de skall ligga före industrin eller andra företag. Det var därför vi började bygga Nordea. Det var viktigt att vi fick en skandinavisk bank. Och eftersom de skandinaviska länderna är avancerade på området är det mycket svårt att växa organiskt mer och det är svårt att fusionera inhemska banker. Det har man sett i Sverige – till exempel fusionsförsöket mellan SEB och Förenings[spar]banken som inte lyckades.

I de baltiska länderna är situationen en annan. Merita var den första västerländska banken i Tallinn och intresserad av de andra baltiska länderna och Polen. Nu finns Nordea i alla de baltiska länderna och i Polen och har agerat helt annorlunda än andra västerländska banker. Det betydde att vi köpte bara små banker, så att vi kunde ta över hela banken och inte en minoritetsandel av aktierna i någon större bank, som var jättedyr på den tiden.

Många av de intervjuade kritiserar politikernas bristande engagemang och intresse för att underlätta inte minst finansmarknadens gränsöverskridande affärer. De menar att det verkligen borde ligga i deras aktiva intresse att driva på dessa. Som en av de finländska företagsledarna uttrycker det:

Borde, ja, men jag litar inte på att de gör det! Politikerna borde egentligen ha lite erfarenhet av affärsvärlden. Annars förstår de inte vad som är viktigt och varför man skall göra någonting helt annat än vad man gör nu enligt det traditionella politiska tänkandet.

Men nu är det tyvärr så att de aktiva politikerna inom de flesta partierna har startat som tonåringar och levt hela sitt liv i politiken och bara där. Men det finns undantag: till exempel Christoffer Taxell var en mycket, mycket trogen politiker och den bästa justitieminister vi haft.

En av de mest erfarna finsk-svenska företagsledarna som har kunskap om och erfarenhet kring skälen till varför stora företag vill bli större genom förvärv eller samgående och då siktar på Norden:

Det är på något sätt naturligt att börja se sig omkring när man inser att den lokala hemmapositionen inte räcker till. Då kommer frågan om man skall ge sig på ett nytt affärsområde och bibehålla sin lokala koppling eller om man måste se sig omkring utanför hemmamarknaden.

Ända sedan början på 80-talet har jag varit med om att företaget fått ta ställning till om det skall internationaliseras eller utvidga sin hemmamarknad. Skall man gå nordiskt eller ta steget direkt ut i Europa? Och i det ena fallet efter det andra så verkar det som att svaret sedan blir "nej, vi tar det nordiska först, för det är på något sätt tryggare"!

Industriell likhet

Svaren på frågorna om var, när och med vilken storaffär fusionsfebern verkligen tog fart skiljer sig en smula mellan de intervjuade. Många ser affären Enso och Stora 1998 som det stora genombrottet medan andra vill gå till året dessförinnan: "Det första stora genombrottet det var Nordea, det var Merita-Nordbanken. Jag kan säga att vi var före Stora Enso och vi var verkligen inne på mycket okända marker."

Andra vill gå tillbaka till Aseas köp av Strömbergs 1986 och menar det blev som att slå tappen ur tunnan. På den följde en rad storaffärer.

Men gemensamt för dessa tre och många andra av affärerna är att de gjordes mellan företag med stora industriella likheter och, därom är de flesta helt överens, detta är en av de riktigt stora förklaringarna till den finsk-svenska fusionsexplosionen:

Det var inte därför att vi älskar varandra utan affärerna är en logisk industriell ekonomisk följd av Sovjets fall, internationalisering, avregleringar och, framför allt, Sveriges och Finlands gemensamma industri-

struktur inom främst verkstad och träförädling och att vi båda är för små och behöver skapa större enheter.

Detta säger en industribyggare som inte egentligen tar några historiska nationella hänsyn i sina affärer: "Jag skiter fullständigt i Sverige eller Finland. Jag vill ju bygga upp ett globalt företag."

En generell iakttagelse vid intervjuerna är att ju öppnare samtalen blivit, desto mindre har förklaringarna kretsat kring abstrakta värden och nationalkänslor och desto mer rört rena företagsekonomiska värderingar.

"Affärerna styrs av rena marknadsförutsättningar och har inte ett dugg med nation och tradition att göra", säger en av Nordens mest erfarna industriledare.

Likheterna i industri- och marknadsstrukturerna gjorde att det blev naturligt med affärer över gränserna. Många av de stora affärerna skedde också långt för murens fall. Kone och Asea-Graham samt Asea och Strömberg har nämnts. En av dem minns:

Hela den petrokemiska industrin i Norden gjorde en stor, stor omstrukturering som slutade med Borealis.¹⁹ Och sen hade vi det som bidrog till dagens Nokia – affärerna med Ericsson Data, Luxor och Salora. Det var egentligen då första stora vågen kom.

Sverige var ändå så välkänt för oss, jämfört med stora världen, att det kunde kallas för en finsk hemmamarknad. Och det är alltid lättast börja i en närmarknad där konsumtionsmönster och ägarstruktur – även de fackliga – liknar varandra.

En svensk med lång erfarenhet av såväl fusioner och företagsaffärer menar också att många av de stora fusioner som gjorts är när finländska företag själva passerat zenit och tagit över svenska företag i samma läge. Det har då oftast varit fråga om företag inom verkstads-, pappers- och massaindustrin där det inte längre anses gå att få någon stor tillväxt på egen hand. Då kan svenska företag användas som en bro och avstamp ut i EU och världen för sina finländska forna konkurrenter.

Men det är inte bara de rent industriella likheterna som påverkat affärsutvecklingen mellan länderna. Likheterna finns också när det gäller utbud och efterfrågan på tjänster och konsumtionsvaror

och det som började med industriaffärer har snabbt vidgats och gäller nu mer än någonsin också konsumtionsmarknaden.

”Därför ser vi ju här nu på huvudgatan H&M, Handelsbanken, Clas Ohlson, Lindex och, för all del norska, Dressman. Alla har kommit under senaste fem åren”, säger en av de intervjuade och kan bokstavligt talat peka ut alla de svenska butikerna på sin närmaste shoppinggata.

En finansman påpekar:

Och är det inte kläder och bormaskiner kan det vara aktier och derivat. Finland och Sverige har väldigt många likheter, om vi tittar på vår depappersmarknaden. Stora, väl fungerande värdepappersmarknader och gott självförtroende – delvis tack vare Nokia och Ericsson.

Mjuka och hårda värden

Det är kanske inte en helt jämn fördelning men i samtalen utkristalliserar sig ändå två olika grupper som lägger tyngdpunkten i sina förklaringar till fusionsexplosionen lite olika.

Den ena gruppen talar gärna om mjuka faktorer som historia, kulturlikheter, karaktärsdrag och annat.

Den andra är mer krass och pekarpå industristruktur och pengar.

Men det skall sägas direkt, ingen frånkänner de andra faktorer-na betydelse. Kanske styrs de intervjuades analyser, om man nu vågar kalla dem det, av vars och ens personliga intressen och värderingar. De allra flesta väger dock in både mjuka och hårda värderingar i sina förklaringar:

Det är en fullständigt naturlig utveckling eftersom vår industri var ganska lika varandra och sysslade i samma branscher – skog, stål, gruvor och verkstad. Jag tror att förklaringen till fusionsexplosionen över Östersjön är väldigt enkel.

Detta säger en som sedan rätt väl sammanfattar vad som nog är en majoritets uppfattning:

Det fanns pengar att tjäna på att göra som man har gjort. Därför har man gjort det. Det är väldigt rationellt. Det gjordes väldigt lite med andra förtecken. Jag tror inte att man skall dra för stora växlar på historia, kultur och liknande.

En annan av de intervjuade pekar också mest på de "hårda faktorerna" men fråkänner inte de mjuka sitt värde:

Det är väl ganska självklart att man söker skalfördelar. Träförädlingsindustrin är ju ett tydligt exempel i båda länderna. Att bankfusionerna startade mellan Finland och Sverige kan delvis förklaras av bankkrisen som drabbade de finska bankerna på ett helt annat sätt än de övriga nordiska bankerna. Då var det kanske naturligt att bankfusionen startade med Sveriges som är det största av de nordiska länderna.

Huvudorsaken kanske låg i den industriella strukturen, men det kan ju ha en viss betydelse att Finland och Sverige har varit ett och samma land så länge.

De flesta av de aktiva chefer som intervjuats har en allt annat än nationalromantisk syn när de söker förklaringarna till fusionsexplosionen, som denna finländske företagsledare:

Och man undrar varför det har skett så många fusioner mellan just Sverige och Finland och betydligt färre mellan Sverige och Norge eller Finland och Norge eller Danmark. Men det är väldigt enkelt!

Tittar man på strukturen i norsk och dansk industri och jämför med den i finsk och svensk industri, så syns det. Vi är mycket mera lika. Det gäller i första hand verkstadsindustrier, skogsindustri och elektronik.

Det skulle också finnas naturliga kombinationer på energimarknaden, men Norge har ju sitt väldigt nationella tänkande i det här fallet, och det blir inte så lätt.

Danmark har en helt annan industristruktur med mycket mindre företag och i andra branscher än de här tunga och mer kapitalkrävande finska och svenska industrierna.

Så det är ju inte så att företag vill ha verksamhet i Finland, eller Norge, för att de är så trevliga utan det är industriellt betingat.

De ibland starka känslomässiga övertonerna kring en gemensam historia och kultursyn som ofta kan höras på seminarier och konferenser i Norden är alltså knappast tillräckliga förklaringar till de många affärerna över Östersjön. Däremot kan dessa mjuka värden fungera som smörjmedel i de processer som följer av de rent ekonomiskt betingade besluten. En finländare säger:

Värderingar, konsumtionsvärderingar, ungdomarnas värderingar, är ungefär lika i våra länder. Det är absolut så. För hela telekombranschen

är marknaderna helt lika. Det måste vara mycket, mycket enklare att sälja med samma koncept i alla nordiska länder jämfört med USA.

Varför det blivit denna fusionsexplosion just mellan Finland och Sverige och varför inte i samma grad med Danmark och Norge förklarar många i gruppen intervjuade just med en kombination av industriella och kulturella likheter – och olikheter. En av de svenska företagsledarna är tydlig på den punkten:

Det är lättheten att jobba! Om vi säger att vi vill bli stora och fusionera så förstår var och en att det är mycket lättare att fusionera med ett finskt företag än med andra.

Då säger en annan: Ja, men hur är det med danskarna? Hur är det med norrmännen?

För även här talar vi ju samma språk – för om man anstränger sig lite grann så förstår man danska och danskar förstår svenska. Norrmännen är det absolut inga besvär med. Och vi har, återigen, samma rättsuppfattning.

Vad som skiljer i mångt och mycket är ju näringslivsstrukturen.

Den i Sverige och Finland har i stor utsträckning byggts på civilingenjörer i gummistövlar. Det är storindustrin, det är skogen och stålet, telekom – allt otroligt ingenjörsorienterat.

I Danmark är det jordbruk och det är mindre och medelstora företag och framför allt handel. Trading, trading, trading ... Nu kommer ett antal stora danska företag, vi har sockerfabrikerna och vi har det danska telekomföretaget som tar över Song, så det finns ett antal stora, riktiga jättar nu i Danmark, men det har tagit tid.

Norge är ju i grunden ett fiske- och jordbruksland så där är det rederierna och oljan. Och det är till sin natur spekulativa branscher, up and down, i stora rörelser. Och oljan förändrade i grunden norskt näringsliv och norsk utbildning.

Personkemin

Men det räcker inte alltid med rena industriella eller marknadsmässiga likheter för att affärerna skall bli av. Förutom att rader av konkreta, företagsekonomiska, strukturella värden skall samverka med ägarnas andra överväganden och engagemang, politiska förutsättningar, skall dessutom personkemin mellan de flesta inblandade stämma.

Flera av de intervjuade tar i olika sammanhang upp den ekono-

miskt stora och känslomässigt starka affären mellan finska Enso och svenska Stora.

Det fanns tvåskäl till den affären. För det första fick svenskar ett ganska bra pris. Men en mycket drivande faktor var det att Bo Berggren hade just de facto lockats och det var *totalt* ledningskaos. Bo Berggren hade redan varit ganska kaotisk sina sista verksamhetsår och det var totalt kaos, det var ett vakuum på Stora. Den svenska oförmågan att hitta en snabb målmedveten governance-lösning i Stora öppnade möjligheten för att göra en fusion.

Detta säger en av de intervjuade finländarna och påminner om att huvudägarna, Wallenbergs och respektive finska staten hade lätt för att tala med varandra.

Personfrågorna, och inte bara storleken på affären, har sin betydelse. Mjukavärden styr ofta den annars krassa företagsekonomiska världen mer än vad som rapporteras: "Jag tror att många sådana här affärer ändå beror väldigt mycket på tillfälligheter, personer, olyckliga och lyckliga omständigheter."

De personliga och yrkesmässiga kontakterna mellan de svenska och finska, framför allt finlandssvenska, cheferna och ägarna sträcker sig generationer tillbaka. Företagsgrupper och familjer som Wallenberg, Kempe, Johnson, Ehrnrooth, Rettig, Rosenlew, Schauman och Fazer.

Man seglade, bastade och söp tillsammans under sommarmånaderna och bjöd in sina vänner till höstjakten. "Ja, min första affär gjorde jag väl först på 90-talet men jag har ju haft mycket med Finland att göra och jag började ju mitt umgänge med Helsingfors och finska vänner redan under studietiden", säger en av dem som deltagit aktivt i flera fusioner.

De personliga vänskapsbanden mellan finländare och svenskar har, enligt flera, stor betydelse och många menar det finns fler sådana mellan Finland och Sverige än mellan övriga nordiska länder:

Det är en annan sak med finnar, vad det nu beror på; om vi haft så mycket gemensam historia, så mycket gemensamma värderingar och kultur eller vad det är, men det är någonting som gör att vi fungerar på samma sätt.

Kanske är det värt att påpeka att de som uttalar sig här gör det därför att de själva deltagit i affärer mellan just Sverige och Finland. Å andra sidan har de flesta faktiskt också gjort affärer med andra nordiska länder.

Men de gemensamma värderingarna och personkontakterna på högsta nivå räckte inte alltid till, vilket Aseas till en början misslyckade försök att ta över finska Strömbergs illustrerar. Oron för de egna jobben, misstron mot svenskarna och övertygelsen om värdet av ett finiskt ägande vägde upp såväl personkemiska som företagsekonomiska argument. En vd med gott historiskt perspektiv berättar:

Det blev liksom rena sufflén som punkterades av den våldsamma demonstrationen. De var jäkligt rädda, finländarna, att de skulle tas över av Asea och bli lillebror och tryckas ned och hålla sig i Finland och allt det där.

"Och de var nog negativa på goda grunder. Aseas stora intresse var ju att bli av med konkurrenter som kom över gränsen till Sverige och dummade sig", säger en av dem som följt utvecklingen sedan den tiden.

En viktig faktor bakom det växande samarbetet över Östersjön tycks ändå vara just personkemin och kopplingen mellan den lilla men förhållandevis extremt betydelsefulla gruppen finlandssvenskar och de inflytelserika svenska ekonomiska sfärerna och familjerna. Men, påpekar en finlandssvensk industriman, de informella banden framträder inte alltför tydligt:

Den svenska minoriteten här är så pass liten så att den kanske inte "hits the radar screen" för svensken. Men den som är mera insatt i affärslivet har ju sett den här lilla maffian som finns här och jag tror att den spelar en viss roll i de här fusionerna. Det kan ofta vara någon liten svenskkoppling eller en finlandssvensk koppling bakom affärerna.

De här banden kanske inte ensamma driver fram affärerna men påverkar takten och ordningsföljden.

Det finns de som menar att sättet att använda personkemin i företaget faktiskt skiljer sig åt – kanske inte mellan länderna men väl mellan olika företagskulturer. En svensk med fusionserfarenhet säger:

Den största skillnaden som jag har upplevt, som jag inte vet om det är en företagskulturell företeelse eller om det är nationellt, det är att nätverket mellan cheferna inom Enso hålla varandra om ryggen, stöttar varandra och tar vara på varandra oerhört mycket mer än inom Stora.

Man kan ju säga att det är en väldigt positiv egenskap i bolaget, men i en fusionsprocess så kan det också bli svårt. Sammansmältningen tar längre tid eftersom man har de här starkt utvecklade nätverken.

Han pekar också på rekryteringsdilemmat: å ena sidan skall all rekrytering ske enbart på meriter och kompetens, å andra sidan är det oerhört viktigt med att personerna i ledningen kan samarbeta:

När mina kollegor tyckte att finnarna bestämde så mycket i början frågade jag att om du är med i en fusion och blir vd, vilka tillsätter du på kritiska poster när du vet att du måste fixa det här och få ihop den där skiten? Tar du folk som du känner och litar på och som du vet är duktiga eller folk som du inte känner? Det är ju klart att du är en sådan där självmordspilot så kan du ju ta någon som du inte känner. Men så funkar det ju inte. Man tar någon man känner och litar på och sätter dem på de kritiska posterna.

Hur mycket dessa mjuka värden, personkemin och den historiskt kulturella samhörigheten betyder är de flesta naturligtvis osäkra på. Nästan alla vill, i likhet med en av Finlands mest erfarna industrimän, gärna understryka att de alltid bara tar företagsekonomiska hänsyn i sina beslut men ändå:

Jag skulle nog beskriva det som att det nog är krassa ekonomiska realiteter som har gjort att det blivit så många affärer – men sedan gör naturligtvis den här geografiska närheten det alltid mer naturligt att gå till Sverige!

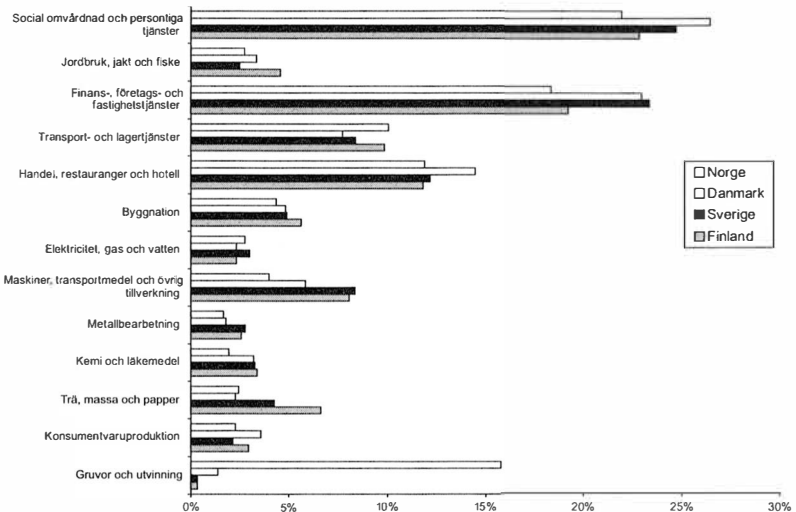
Det skulle ju vara ganska onaturligt om vi från Finland skulle skaffa oss en position någonstans i Singapore eller på längre avstånd även om de ekonomiska förutsättningarna skulle finnas.

Sedan är det naturligtvis en realitet att det finns en större samhörighet mellan den lilla finlandssvenska minoriteten och rikssvenskar. Vi har ett gemensamt språk och vi, finlandssvenskar kanske också läser vår gemensamma historia på ett annat sätt.

Industriell likhet – vad säger statistiken?

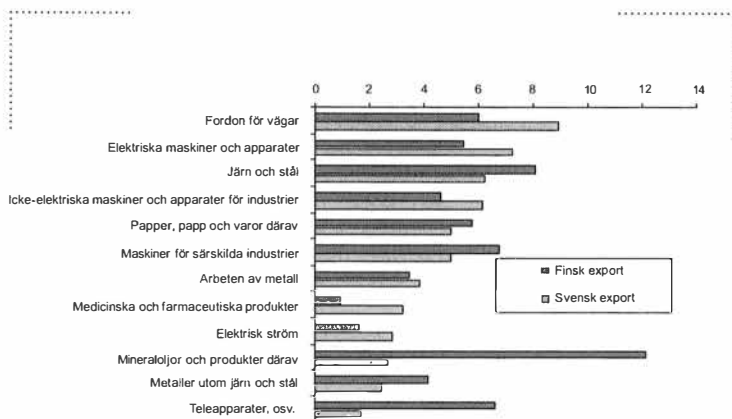
Bland de intervjuade beslutsfattarna finns det en god överensstämmelse i åsikten att en av de viktigaste förklaringarna till de många fusionerna och förvärven mellan finska och svenska företag är ländernas likhet med avseende på industristruktur. Bilden av likheterna mellan den svenska och den finska industrisektorn bekräftas också av statistiken.

Figur 4 redovisar hur det totala förädlingsvärdet²⁰ fördelar sig på olika branscher i de nordiska länderna (exklusive Island). Av figuren framgår att det svenska och det finska näringslivet uppvisar stora likheter – i betydelsen att branscherna är av stor omfattning i respektive land och dessutom av relativt större omfattning än i Danmark och Norge – när det gäller trä, massa och papper; maskiner, transportmedel och övrig tillverkning samt metallbearbetning. Likheten gäller även gruvdrift om man bortser från utvinning av olja och gas i



Figur 4. Förädlingsvärde i Danmark, Finland, Norge och Sverige som andel av totalt förädlingsvärde (branschvisa genomsnitt 1990–2001), procent.

Källa: OECD STAN Database.



Figur 5. De tolv viktigaste varugrupperna i handeln mellan Sverige och Finland, procent av totalexport, 2002.

Anm. Enligt produktklasser på SITC2-nivå.

Källa: Tullstyrelsen i Finland.

Norge och Danmark. Som tidigare framgått, har merparten av de finsk-svenska fusionerna och förvärven mellan stora företag skett just i de branscher där stordriftsfördelar är en konkurrensfördel. De tyngre industribranscherna är inte bara intensiva i sin användning av fysiskt kapital utan har ofta också stora utgifter för forskning och utveckling.

Den industriella likheten – och beroendet – mellan Sverige och Finland präglar även handeln mellan länderna. En betydande del av handeln mellan Sverige och Finland är sådan handel, där råvaror, insatsvaror, komponenter och maskiner som används i produktionen av industrivaror fraktas i båda riktningar över Östersjön. Likheter i handeln hängernära samman med likheterna i industristrukturen.

Listan över de viktigaste varorna i handeln mellan Sverige och Finland domineras således av metall-, verkstads- och skogsindustriprodukter. Rangordningen av varor kan visserligen förändras från år till år, speciellt i samband med stora prisförändringar i metall, olja och papper, men handelsstruktur är i sig rätt stabil. Handeln med konsumentvaror

mellan länderna avslöjar däremot vissa, välkända olikheter i ländernas produktionsstrukturer. Finland saknar starka företag inom till exempel fordons- och läkemedelsindustrin, medan dessa industrigrenar är karakteristiska för Sverige. Finland är däremot stark i handeln med mobiltelefoner som visar ett betydande överskott för Finland samt, överraskande nog, i export av oljeprodukter, som främst består av leveranser av bränsle till den svenska östkusten.

En närmare analys av handelsströmmarna ger intressant information om beroendeförhållandena mellan den svenska och finska ekonomin. Graden av handel med likartade varor, s.k. inombranschhandel, är ett klassiskt mått på graden av ekonomisk integration mellan länder. Inombranschhandelns andel i till exempel Tysklands, Storbritanniens och Frankrikes handel med övriga EU är omkring 70 procent. Andelen inombranschhandel av Sveriges totala utrikeshandel är också hög, nästan 60 procent. Detta skall jämföras med Finland vars inombranschhandel svarar för ca 40 procent av den totala handeln. En förklaring till att Finlands inombranschhandel är mindre än Sveriges och de stora EU-ländernas är att Finland traditionellt ägnat sig mer åt sådan handel som baserar sig på typiska komparativa fördelar, dvs. där Finland typiskt exporterar papper till till exempel Tyskland som i gengäld exporterar bilar till Finland.

Andelen inombranschhandel av den totala handeln mellan Finland och Sverige är emellertid betydligt högre än i Finlands totala utrikeshandel. Detta är en indikation på att det finska näringslivet, särskilt industrin, har starka strukturella likheter med det svenska och är även relativt tätt knuten till svenskt näringsliv. Det svenska näringslivet är i sin tur mer välintegrerat med hela världsekonomin, tack vare sin mångsidiga struktur och internationella tradition.

4.

OM FUSIONSERFARENHETER

Bland de intervjuade visar det sig, kanske inte så överraskande, finnas ett antal grundläggande uppfattningar kring själva fusionsarbetet, uppfattningar som de flesta – oavsett nationalitet, bransch eller bakgrund – är ense om. En av dem är att de stora problemen med fusioner sällan påverkas av nationsgränser. Det är själva processen att slå samman två skilda organisationer som är konsten – eller problemet. "Inhemska fusioner är lika besvärliga som de som går över gränsen" konstaterar en av dem som varit med.

Georg Ehrnrooth är en av de mest framträdande personerna i finskt näringsliv med flera tunga uppdrag däribland styrelseposter i Sampo, Rautaruukki, Wärtsilä, Nokia, Sandvik, Fazer och Assa Abloy.

Vad han säger återspeglar väl vad de allra flesta säger när vi talar om fusioner i största allmänhet och i vilken mån de blir mer problematiska när det sker över gränserna:

Fusioner är alltid svåra! Man behöver inte gå över gränsen för att de skall vara svåra. Ibland lyckas man. Ibland lyckas man inte. Jag tror mig vetaganska bra varför man har misslyckats i en del fall.

Industriellt var det helt rätt tänkt att slå ihop de två enheterna jag tänker på men de hade varit hårda konkurrenter och då man valde till chef en person som kom utifrån blev det nästan en omöjlig uppgift för honom. Skall man slå ihop två bolag som har varit konkurrenter och som har två kulturer måste chefen vara så stark att han själv från första början kan och vet vad han vill och vad som är rätt.

Den som kommer utifrån må vara hur duktig som helst men det tar två år innan han kan bolaget. Och under tiden blir han helt beroende av sina medarbetare och det är fullständigt klart att, enligt min erfarenhet, att i en sådan "merger of equals" vill alla i de båda organisationerna försvara sitt eget.

Om man då har en chef som inte kan och inte vet och som är beroende av medarbetarna, så uppstår det situationer där han kompromissar. Han tar lite härifrån, lite härifrån och det uppstår lätt absurda situationer. Man investerar i Sverige därför att man också investerat i Finland och det kan leda till att företaget, för att få färdiga varor börjar tillverkningen i Sverige, skickar produkter till Finland för bearbetning och så skickar dem tillbaka till Sverige igen.

/.../

Detta gäller inte bara fusioner över gränser utan generellt, att leda en fusion mellan två tidigare konkurrerande företag kräver oerhört mycket av den högsta chefen. Han måste veta när hans medarbetare spelar ett spel för att försvara egna intressen och när de verkligen arbetar för koncernens intressen.

Det är oerhört viktigt när man går ihop, att parterna från början vet vad de vill, att de har en ledare som kan och vet vad han vill och att han har allt stöd i styrelsen.

I fallet Assa Abloy, som gick bra, valde vi en chef från Assa, Carl-Henrik Svanberg. Han är en stark ledare men tillräckligt generös. Det tog bara tre-fyra månader så hade finska Abloy, som var den större av de två, konstaterat att det här var rätt, här vill vi vara med.

Han visade i sitt ledarskap generositet också mot den finska organisationen. Det kom inte bara påverkan från Stockholm utan också från Finland till Stockholm.

Som styrelseordförande såg jag att organisationen i Finland var helt med på båten eftersom Svanberg inte betedde sig som någon slags erövrare utan tvärtom behandlade alla enligt deras kompetens. Och det kunde han göra eftersom han från början behärskade branschen och han kunde genast fatta de rätta besluten.

Det är ju så i fusioner att man har kanske sex månader på sig. Mäniskor förväntar sig förändringar och har det inte kommit förändringar inom sex månader då säger folk att faran är över och fortsätter som förut. Och då blir det fruktansvärt svårt att få till stånd de förändringar som krävs.

Därför måste man ha chefer som kan och har mod att ta ett fast grepp över verksamheten. Och så måste man ha styrelse och styrelsemedlemmar som kan tillräckligt mycket om företaget. Slutligen måste parterna från början fundera på vad de vill göra med bolaget.

En annan av de intervjuade understryker vikten av att skilja på fusion och företagsköp. I en fusion slås två företag verkligen samman

och då måste också kulturer, affärsidéer och koncept slås samman. Men vid ett företagsköp använder man det köpande bolagets managementmodell, deras koncept, deras vanor, rutiner, klädsel och allt sådant. Han menar "att problemen inte är lika stora vid rena företagsköp som vid fusioner".

Det är här intressant att notera hur flera av de direkt och indirekt inblandade helt underkänner begreppet "mergers of equals", dvs. när två likvärdiga företag läggs samman. Allt tal om samgående mellan likvärdiga parter är bara till för att lugna känsliga ägare (läs: politiker) eller anställda. Det finns de som menar att det ofta använda begreppet är så vilseledande att inte borde användas: "Någon måste alltid hålla i taktpinnen!" som en av de intervjuade uttrycker det. En annan är än mer rakt på sak och säger att "det är nästan alltid en som köper en annan – det där med 'mergers of equals' är den största lögn som någonsin används i sådana här sammanhang!".

I vissa fall kan företagen haka i varandra från botten ända upp i toppen likt ett blixtlås. I andra fall är det bara koncernledningen och en del stabsfunktioner som blir gemensam medan verksamheterna i respektive land fortsätter som förut. Ett exempel på det förra kan vara, eller bli, Nordea och på det senare Assa Abloy. Alla tycks ändå vara överens om att integrationen är syftet även om den alltså kan ske på olika sätt. En svensk industriman säger:

En av vinsterna när man gör en fusion måste vara att utnyttja kompetenser som finns i båda organisationerna. Därför så måste man integrera. Om man slår ihop två organisationer, och man gör bedömningen att den ena är väldigt marknadsinriktad och den andra väldigt produktionsinriktad måste man försöka korsbefrukta dem så att man håller kvar marknadskompetensen och samtidigt utvecklar produktionskunskapen i båda bolagen.

Anders Igel, TeliaSoneras vd och koncernchef, menar att bolaget valt att inte göra någon djup integration utan fortsatt med olika resultatenheter i respektive land för respektive affärsområde. Skälet är just att det är både svårt och onödigt att ta bort lokala profiler där det ändå inte finns synergier. Han menar att det egentligen bara är på två områden det finns plats för central styrning: teknikutveckling och kundorientering. Det är där synergier finns och där bör

man centralisera. Också på Cloetta Fazer har man sett ett mervärde i att bevara två kulturer i en industriell gemenskap och vd, Berndt Brunow, uttryckte det så här några månader innan Fazer la ett, åtminstone i svenska medier, uppmärksammat bud på resten av aktierna i Cloetta:

Vi har i vår marknadsföring behållit våra kännemärken. När Anja Persson står där i sin skidutstyrsel kan ingen se annat än att det är Cloetta – ett svenskt börsnoterat bolag.

Och här i Helsingfors kan ingen se Cloetta i marknadsföringen av Fazer. Däremot har vi en business-gemenskap och samordning av produktion och backoffice. En finländsk personaldirektör, som åtnjuter stor respekt, en svensk ekonomichef och en vd som inte bara är från Finland utan från Kokkola och Österbotten med sin dialekt. Resultat i dag är dubbelt så bra som innan fusionen.

Och vi haren hurtig landskampsstämning. Det är stimulerande!

Det kan också vara viktigt att påpeka att mycket av dagens fusionshistoria präglas av de lyckade exemplen. Det ligger självklart i mångas intresse att driva tesen att fusionen varit till fördel för alla parter. Men både i praktiken och i forskningen har det visat sig att så inte alltid är fallet. Tvärtom menar många till och med att huvuddelen av alla fusioner slutat med att 1+1 bara blev på sin höjd 1,5.

Problemet med den typen av forskning är svårigheten att jämföra följderna av fusionen, som gjorts med något som inte hänt, dvs. att företagen fortsatt leva skilda liv. Eller att många fusioner och förvärv görs för att hindra andra, konkurrerande företag från att göra samma sak. En sådan affär kan vara rationell sett ur det förvärvande företagets synvinkel men innebär inte alltid att det uppstår några synergieffekter eller andra påtagliga vinster. Utsagor om fusionernas och förvärvens lönsamhet för aktieägarna, för att inte tala om den samhällsekonomiska lönsamheten, måste alltså tas med en rejäl nypa salt.

Möjligen kan man dra några slutsatser av att de rapporter som är mest positiva till fusioner och förvärv kommer från de banker, finansinstitut och konsultföretag som tjänar bra på sina konsulttjänster i samband med affärerna. Fristående forskare är ofta mer skeptiska till påstådda värden.

Till saken hör att flera fusionsförsök misslyckas och kommer aldrig förbi de inledande samtalen mellan ägarna. En av de svenska företagsledare som deltagit i en storfusion pekar på detta som många helst inte talar om:

Tyvärr är det ju så att sådana här fusioner ofta misslyckas – även de mellan Sverige och Finland. Och det är en jätligt intressant fråga vad det beror på. Jag har min egen syn på vad det beror på: Man tror att det bara är att slå ihop finska och svenska bolag för de är så lika, att skillnaden mellan företagen och länderna är så små.

Ungefär som att de som ser på Norden utifrån och säger ”ni är ju lika, ni tänker lika osv.”. Och så kan det se ut när man jämför länder som ligger långt borta som om vi skulle se på länderna i till exempel Latinamerika.

Man gör ett stort, stort misstag om man tror att det därför skulle vara enkelt att fusionera ett finskt och ett svenskt bolag. Ibland går det bara inte. Jag har varit med två gånger tidigare och försökt att få ihop vissa delar av olika företag och det var först med tredje försöket det lyckades.

Och de två första försöken gick i stöpet kanske på grund av vår efterkrigshistoria då Finland liksom inte var någonting och Sverige alltid låg ekonomiskt ett pinnhål högre. Och jag kände: ”Vilka är vi, som kommer från det lilla Finland och föreslår att vi skall gå ihop på något sätt?” Det är helt förstäeligt.

En annan aspekt på fusionsexplosionen är att mycket kan ha skett fort men fel! En av de intervjuade pekar på något som sällan öppet diskuteras i samband med stora affärer – att de ofta görs på felaktiga grunder. Han menar att många först bestämmer sig för att man skall in på den eller den marknaden.

Många har här tänkt fel när man tänkte så här, att OK vi skall internationalisera! Låt oss gå till Sverige. Tjong! Och då har man inte börjat i rätt ände och funderat över själva affärslogiken, vad man skall ägna sig åt!

Det kan mycket väl vara så att en del av expansionen till Sverige är resultatet av ett felaktigt tänkande där man prioriterat landet i stället för att fundera över kunder och marknad.

Förberedelser

Av intervjuerna framgår också tydligt att det som borde vara en självklarhet ändå inte alltid tycks vara det: den noggranna förberedelsen inför varje större företagsaffär.

Flera av de intervjuade understryker med kraft just detta att varje större affär måste förberedas inte bara juridiskt och företagsekonomiskt utan också kulturellt. När de talar om saken låter det så självklart men ändå tycks detta ofta ha varit ett helt förbisett område och något som flera affärer förlorat mycket kraft på – eller till och med gått i stöpet på. En minns vad som hände när man inte tänkte på att få med sig personalen:

Det finns sådana katastrofer bland finska företagsköp i Sverige på 1970–80-talen. Min favorit är när svenska Datema som köptes av Tietotehdas för 150–200 miljoner kronor. Det är småpengar i dag, men det var stor affär då. Och det var så *totalt* inkompetent, jag menar, hela gänget anställda och konsulter promenerade ju ut ur firman följande morgon och där satt köparen med tomt hus!

Bättre gick det, så småningom, med den affär som på sitt sätt kan sägas drog igång den finsk-svenska fusionsexplosionen – när dåvarande svenska ASEA köpta finska Strömbergs. Percy Barnevik lyckades alltså med det som misslyckats drygt 20 år tidigare:

Att vi lyckades bra med Strömberg berodde på, vill jag påstå, ett enormt noggrant förarbete, där vi under några år och sedan ett antal mycket intensiva månader byggde upp starka personliga relationer med vissa nyckelpersoner. Det gällde att sälja in strategin.

Det var liksom inte att köpa ett vanligt pappersmaskinföretag eller detaljhandel eller något sådant. Detta var verkligen en juvel – så upplevde finländarna det själva. Det var mycket framstående högteknologi och företag runt om i landet var beroende av Strömbergs. Att låta ett utomstående utländskt företag komma in och äga 100 procent av detta var en stor sak.

Det gällde att vinna anställda, ledning, styrelse, huvudägare och, inte minst, de stora kunderna som betraktade Strömberg som sitt. Alla lade ju sina order hos Strömberg och betraktade det som sin gemensamma verkstad i Finland, nästan som om det hörde till de bolagen. Och stolta var de, teknologiskt framstående.

Sedan hade du regeringen som ju absolut inte ville att ett företag av den här kalibern, tekniska nivån, skulle hamna i svenskt ägande som sågs som värre än tyskt ägande.

Ett viktigt beslut jag tog var att vi skulle ha en styrelse av finländare från de stora kunderna och de fick majoritet i styrelsen. Så jag avhände mig majoriteten i styrelsen – men det är klart att jag kunde ha bytt ut den på 24 timmar!

Sen sa jag mycket tydligt att vi är så övertygade om att bolaget skulle av egen kraft växa i Finland och bli enormt framgångsrikt och ha kvar sin forskning och utveckling och att ni som sitter i styrelsen är garanter för detta.

Då kände finländarna att det här var ju då rätt så tryggt.

Jag tror vi gjorde väldigt bra efter skolboken. Vi nådde ut till tv, radio och facken. En styrelse, bestående av finländare, och kunderna fick ställa sig upp och försvara det här och vi hade med oss tungvikterna, Casse [Casimir Ehrnrooth]²¹ och de andra.

Och de fackliga fick träffa kollegorna från Västerås som fick berätta att Barnevik var en reko kille och att han inte ville skära ner utan att det var en expansionsgrej och att det fanns en god offensiv affärsstrategi.

Och vi fick framgång omedelbart! På ett eller två år så lyfte det här förlustbolaget till att bli en stjärna.

En av dem med färskare erfarenhet av samgående mellan en finsk och en svensk "kronjuvel" drog lärdomar av hur andra gjort – och inte gjort:

Vi tog med personalen tidigt i arbetet med gemensamma mål och visioner och jobbade väldigt, väldigt intensivt med integration. Vi tittade också på tre företag och såg hur de hade gjort: Tieto Enator, Telia-Sonera och Stora Enso och så sade vi att vi kommer att göra precis alla de fel, som de har gjort, fast lite klantigare för vi är ett mindre företag, vi har inte resurser att göra allt de gör.

Så vi såg att det här kommer att bli svårt men vi lyssnade på dem och tog till oss deras erfarenheter och såg att vi måste börja tidigt med integration och sammanslagning samtidigt som vi rationaliserade. Det är en tredubbel problematik, som vi tog på jättestort allvar.

Men den avgjort viktigaste frågan gällde kommunikation – att kommunicera tydligt och mycket!

Sen var vi väldigt noga med att välja chefer efter kompetens och inte hudfärg! Vi var måna om att våga ta en svensk som leder finsk verk-

samhet eller en finsk som leder svensk verksamhet. Men därmed inte sagt att vi behövde tillsätta varannan damernas eller så, jag är väldigt rädd för det. Vi måste se på detta med hög affärsmässighet och egentligen inte bry oss om kulturfrågorna.

En svensk vd som menar att skälen till att hans fusion gick så bra var att man i förväg studerade andra samgåenden och försökte undvika att göra om deras misstag. Ledningen koncentrerade sig därför på tre frågor: att utarbeta en klar strategi, att sköta utnämningarna raskt och att kommunicera förändringarna mycket grundligt – flera gånger på samma ställen för att säga samma sak, säger han. En annan svensk företagsledare har dragit slutsatser och lärdom av sin fusionsprocess och är mycket öppen hjärtig om sina erfarenheter:

Redan dag två borde vi ha gjort någonting som vi inte gjorde, nämligen sätta igång att göra det här så enhetligt, verkligen leda det på ett enhetligt sätt, så att man kan få ut stordriftsfördelarna.

I det sammanhanget finns det två ord, som har dragit ned tempot i processen och som har kostat mycket pengar: det ena är "nordiskt" och det andra "integration"!

Integration är ett farligt ord. Ingen är emot integration. Det är jävligt charmigt med integration, men det har i vårt fall inneburit att en dansk, en svensk, en norrman och en finne – det låter som en Bellmanhistoria – har satt sig ner och sagt att så här gör vi i Danmark, så här gör vi i Finland och så vidare. Intressant hör du, låt oss nu skapa det nordiska eller låt oss nu integrera!

Sedan har integration tolkats på det sättet att vi tar lite från det norska, lite från det danska, lite från det finska och så lägger vi ihop det här till en integrerad produkt!

Det vi skulle ha gjort, och det är ju det som har varit mitt privilegium att få göra nu är att säga: – Du som är chef, du som är ansvarig för det här, du får nu titta över vilken modell vi skall ha. I nio fall av tio skall du inte alls integrera utan du skall säga, att "vi tar till exempel den norska modellen och ni kan åka hem till Danmark, Finland och Sverige och lägga ner era modeller. Det är den här modellen ni skall använda, no exception!"

Men det har vi inte gjort, utan vi har suttit och varit för högaktningsfulla mot varandra, och det har naturligtvis också till en del berott på att det var lite flaggviftning i början också på toppen i styrelsen.

Andra har också, i efterhand, sett hur man borde ha handlat tidigare:

Ja, och det vet jag inte om det har så mycket med finskt och svenskt att göra, men det är väl mer det här med företagsstoltheten. Hela första året så ville vi tala om vad vi kunde och hur duktiga vi var. Och de var likadana. Båda stod där uppe och tyckte att just vi har ju det bästa systemet. Det är väldigt svårt att ta till sig.

Det är en mögnadsprocess att faktiskt våga erkänna att de andra är bättre på det ena eller andra.

Jag vet inte om vi har löst det helt ännu men nu börjar man väl ändå förstå lite mer av detta och lärt sig svälja stoltheten och plocka ut bara de delar som man är duktig på.

En sak som vi gjorde var att vi stannade upp efter ett halvår för att göra en utvärdering. Då såg vi det här ganska tydligt från båda håll och vi kunde skratta åt det. Vi är likadana kålsupare allihop. Vi hade inte lyssnat på varandra utan bara framhållit hur duktiga vi själva är.

Men, som en av de finländska kollegorna pekar på, det är oerhört lätt att falla i fällan och ta för lätt på förberedelserna eftersom man tror sig vara så lika:

När vi tar för givet att vi är så lika slarvar vi med agendan när vi sedan börjar samarbeta. Vid fusioner litar man alltför ofta på att det där ordnar vi sen. Det snackar vi om efterhand. Vi är ju så nära varandra så det där med gemensamma agendor och värderingar kan vi ta sedan när juristerna och finansierarna fått sitt. Så gör vi inte när vi gör affärer på kontinenten eller i andra delar av världen. Här hemma tar vi alltför lätt på det där. Och då får vi problem.

Följden av fusionen – svenskt, finskt eller...?

En fråga som naturligt kommer upp i samband med gränsöverskridande affärer är vilken nationalitet det sammanslaga bolaget får. Vilken flagg skall hissas utanför huvudkontor och anläggningar runt om i världen. Svaret blir numera i de flesta fall: företagsflaggan!

Den del av varumärket som en gång var självklart blåvitt eller blågult ges allt mindre värde, i varje fall officiellt, och har nästan försvunnit på koncernnivå enligt de flesta av de intervjuade. Den offi-

ciella bilden är att frågan om nationalitet är en "icke-fråga". En världsomspännande koncern som Stora Enso med baser i Finland, Sverige, Tyskland och USA och anläggningar i ytterligare ca tio länder och med sin äldsta historia i Sverige, sitt juridiska säte i Finland och sitt huvudkontor i London, satsar inte på en nationsflagga.

Men en sak är vad den officiella inställningen är. En annan vad som rör sig i hjärterötterna hos aktörerna.

Både i Sverige och i Finland har frågan blivit alltmer känslig och aktuell sedan äktsvenska varumärken som Wasabröd, Kalles Kaviar, Marabou, Arla, Volvo och Saab och urfinska varumärken som Karjala, Turun Sinappi, Tunturi och Valtra inte längre är svenska eller finska i formell mening. Debatten om huvudkontorens utflyttning blossar då och då upp – inte sällan med nationalistiska undertoner. Kanske är det också så att allmänheten, kunderna och många av de anställda ofta ändå kopplar företag och varumärke till en nationell identitet. Företagets ingående delar har en tendens att behålla sin nationella identitet.

När till exempel Avesta Polarit bildades var ju den svenska delen svensk-engelsk så nu är bolaget en treenighet; Sverige, Finland och Storbritannien. Visserligen gjorde fusionen [när bolaget] köptes upp av den finska majoritetsägaren, företaget till finskt men den kulturella treenigheten finns kvar i olika grad och det är klart att visst finns skillnader.

Detta säger en av dem som varit med. Han kommer också in på det som blir en av huvudfrågorna i alla intervjuer och som, i olika skepnader, återkommer i intervjuerna; är det i dag relevant att tala om företags nationella identiteter eller bygger företagen egna kulturer oberoende av nationsgränser? Hans uppfattning i frågan är att:

Man måste fråga sig om det är fråga om nationella särarter eller en egengjord företagskultur. Det är inte alltid lätt att veta vilket som är vad. Jag tror inte att man kan dra finska företag över en kam, precis lika lite som man kan dra svenska företag över en kam. Att finska företag skulle fungera på ett visst sätt och svenska företag skulle fungera på annat sätt. Det är enkelt, inte minst för media, att beskriva eventuella problem eller till och med framgångar på det sättet. Men så enkelt är det ju inte. Det finns 256 kulörer mellan svart och vitt!

I det här fallet komplicerades bilden av att det var tre företag med tre olika ursprung inblandade. Outokumpu kom ur den finska statsfären, British Steel ur den brittiska statens sfär och så Avesta som var ... vad skall jag kalla det ... väldigt dominerad av Johnson-andan; ett familjeföretag och handelsföretag. Så de företagsmässiga skillnaderna var nog större än de nationella. Så uppfattar jag det.

Några av svaren antyder att det här finns en liten men märkbar skillnad mellan Finland och Sverige. Sverige kan ha kommit längre på vägen in i det nationalitetsslösa företagssamhället. En av de svenska företagsledarna säger:

Ja, jag vet inte men möjligen är väl de finska ägarna lite mera nationalistiska än de svenska, tror jag. Jag kan nog känna att de är lite mera blåvita än svenskar är blågula på något sätt. I Sverige är man nog snarare beredd att shoppa och sälja företag över gränserna.

Ett citat från en finländsk kollega ger stöd åt den tanken: "Ett företag kan inte ha två hemorter. Det kan vara multikulturellt och ha flera hemmamarknader men i grund och botten har ett företag en hemort. Cloetta är svenskt. Stora är finskt."

Så säger alltså en finländare några månader innan Cloetta kan försvinna från den svenska börsern och han ser Stora som finskt trots att koncernens huvudkontor numera ligger i London. Blott det juridiska sätet och en tredjedel av produktionen finns kvar i Finland.

Frågor som ofta sysselsätter politiker, journalister och opinionsbildare är var huvudkontoret skall ligga och var bolaget skall vara registrerat och vad det betyder för företag och länder. Innebär de finsk-svenska fusionerna att företagen stannar i Norden eller är det tvärtom så att det påskyndar utflyttningen av företag och jobb?

De flesta av de intervjuade ser rätt krasst på frågan som denne företagsledare med bred erfarenhet från både den svenska och finska sidan av Östersjön:

Som företagsledare tycker jag att frågan om huvudkontoret inte är speciellt viktigt. Frågar du en politiker så blir det genast viktigt. Och frågar du mig som finne så tror jag det är farligt om alltför många huvudkontor flyttar bort från vårt land. Då flyttar också en del av det väsentliga beslutsfattandet.

Sitter jag i London och driver ett företag så det är klart att det första jag tänker på är inte en liten investering i Finland – det hamnar, vad heter det, out of sight.

Varje kontor som flyttar ut från Finland leder till en del brain-drain och att besluten fattas från ett mer globalt perspektiv och detta har betydelse för den lilla nationen.

För 30 år sedan hade järn- och skogsbruken och industrierna i Finland och i Sverige sina huvudkontor inne i landet på alla möjliga orter. I dag finns de alla här i Helsingfors respektive Stockholm. Utom Stora Enso som har flyttat till London.

Åker du till de gamla huvudkontoren ute i landet och tittar så ser det lite sorgligt ut. Det står massa öde lokaler och kontorslokaler och det lokala strukturererna försvinner. Nog tror jag att Sundsvall tappade en hel del när SCA flyttade ner till Stureplan [i Stockholm]. Jag tror att det nog inte är bra om alla huvudkontor lämnar ett land.

Men kanske kan de svensk-finska fusionerna göra att huvudkontoren i alla fall har lättare att vara kvar i Norden. Och dessutom får vi lite mer tryck på myndigheterna så att de gör det attraktivt för företagen att vara kvar så att de inte ens skall behöva tänka på alternativen.

Problemet är managementkompetensen. Om man skall rekrytera andra än finnar eller svenskar ställs frågan varför skulle de flytta hit till Norden.

Jag brukar rita upp en matris och jämför Helsingfors, Stockholm och Oslo med London, New York, San Francisco och Hongkong och så sätter kryss för lön, avstånd, skolor, väderlek, skatt så blir det inte många kryss i den nordiska kolumnen.

När exempelvis Kurt Hellström skulle komma hem från Hongkong för att bli vd för Ericsson ville han ju bo i London. Då är vi egentligen tillbaka där vi började, att den här nationalistiska idén är död – det handlar om rent företagsekonomiska beslut.

Det krävs nog att vi ändrar det nuvarande system i ett kvantumkliv, ett jättesteg förbi konkurrenterna. Men den frågan klarar nog inte politikerna. De vill ju inte rubba någonting utan filar lite här och lite där, lappar och lagar. Om Stefan Persson hotar med att flytta från Sverige ändras lagen. Men det skapar ju inga incitament!

Farliga kvoter

Till de känsliga frågorna i samband med alla storaffärer mellan företag hör, förutom de om var huvudkontoret skall ligga, hur styrelsen skall sättas samman och vilka som skall bli chefer. Här kan man ana en viss skillnad mellan företag som har ett starkt statligt ägande och de som har huvudsakligen privata eller institutionella ägare.

Privata och börsnoterade bolag ser, enligt de flesta intervjuade, mer krasst på saken. Det är företagsekonomiska överväganden som får styra deras beslut. Politikerna har en tendens att se mer till nationella intressen och, som i ett par fall, till och med i avtal reglera vissa befattningshavares nationalitet. Något som de flesta intervjuade betraktar som i det närmaste stolligt: "Se på TeliaSonera! De hade avtalat om vem som skulle vara vd och vice vd och det fungerar inte", säger en finländare och får starkt stöd av en annan:

Det är helt onödigt! Man skall inte se till vilka länder människorna kommer ifrån. Det är att förenkla frågan. Då borde man ju också ta personer som kommer från någon särskild del av landet. Man borde enbart se till kompetens! Varför politikerna i Sverige driver linjen om en fördelning, fattar jag inte. Och nu har vi lite samma sak i Finland. Ingendera har rent mjöl i påsen i det här fallet.

Och att något av företagen som gjort affärer över Östersjön, i sin integrationsprocess skulle ha ägnat sig åt kvotering avvisar de allra flesta. En svensksäger:

Nej, det har vi aldrig. Det är med det på samma sätt som med kvinnofrågan. Vi kan inte tillsätta folk på positioner på grund av vare sig kön, ras eller nationalitet. Det går ju inte. Det blir ju heldumt. Inte minst för den stackare som blir utnämnd. De får ingen respekt. Därför tycker jag personligen att kvoteringsdiskussionen är helt vansinnig.

En av finländarna konstaterar:

Ni sysslar mycket med det i Sverige. En kvot för arbetstagare, en för kvinnor och så vidare. Men ni talar inte om kompetens. Och kompromissar man med kompetensen får man problem. Och det har man ju gjort när det gäller en del svensk-finska fusioner där man skulle kvotera in vd och styrelseledamöter. Detta skapar stora problem.

I detta får han starkt medhåll av flera andra med erfarenhet från affärer där regeringsföreträdare varit inblandade:

Jag kan ge ett exempel. När affären var i princip helt klart så skulle man bemanna styrelsen och då sätter sig Leif Pagrotsky på tvären och säger att med så många procent av aktierna kan de inte ha så många finnar. Det höll på att fälla hela affären.

En av dem som nu sitter i ledningen för ett finsk-svenskt företag är mycket bestämd när det gäller kvotering och avtal mellan ägarna:

Gör du en finsk-svensk fusion så skall det inte finnas något "shareholders' agreement" eller avtal som säger att finska och svenska staten har rätt att utse till sig eller så många. Alla skall få behålla eller inte behålla sina jobb enbart baserat på sitt kunnande, inte på nationalitet!

Naturligtvis måste man ta lite hänsyn men om man tar det stora hela och ser det uppifrån skall det se ut som en myrstack där människor ifrån olika länder i olika organisationer jobbar tillsammans.

Blir det så, när du ser på det efter en tid, att du har två myrstackar, då har det gått fel.

Men alla har inte riktigt lika negativa erfarenheter av kvotering:

Vi hade en uppgörelse om att ordföranden skulle komma från Sverige och koncernchefen från Finland och det skulle råda balans i styrelsen. Jag kan inte klaga på den. Det har fungerat väl i vårt fall. Det var en tillfällig uppgörelse och nu binder den oss inte på något sätt, men jag tror att det är bra att det har varit en stark representation från Sverige och från Finland. Men den här typen av uppgörelser kan inte vara för evigt. Det är självklart. Men i vårt fall har det inte varit farligt på något sätt och inte haft någon negativ inverkan på bolagets utveckling.

I nästan alla samtal kommer vi in på frågan om vad som egentligen låg bakom de, i varje fall i massmedier, uppslitande ägarstriderna som tycks ha rasat i TeliaSonera. I synnerhet svenska staten påstås ha varit mycket angelägen om en rättvis fördelning mellan svenskar och finländare och reaktionerna blev starka häromåret när de svenska ägarna tvingade Tapio Hintikka att lämna posten som styrelseordförande och vice vd Harri Koponen fick sparken och den svenske vd:n Anders Igel, i strid med ägaravtalet, valdes in i styrelsen – en post han sedan avstod ifrån för att undvika fortsatta kon-

flikter. Att det i mångt och mycket handlade om politik är alla överens om men flera lägger större vikt vid de skilda personligheterna i dramat. Men det ena utesluter inte tvärsäkert det andra. En av de finländska företagsledarna säger:

Hintikka är ju en superb typ men det finns ju knappt någon tvärare och kantigare än han. Det var ju nästan som finska staten ville jävlas med den svenska genom att sätta Hintikka som ordförande i TeliaSoneras styrelse.

Frågan om nationalitet är i vart fall något som i stort sett alla intervjuade företagsledare har varit tvungna att förhålla sig till, i synnerhet i samband med valet av chefer när den nya sammanslagna organisationen skall sjösättas. En av de finländska företagsledarna berättar följande:

I början satt vi i praktiken med två företagsledningarna och det var mycket svårt att ha alla med ombord! Så visst hade vi en diskussion men den försvann rätt snart efter fusionen.

I dag är läget det att många av svenskarna i företagsledningen är på väg mot pension och då börjar det gå rykten om att "finnarna skall ta över". Men det vore ju vansinne att ta sådana hänsyn. Vi måste se enbart till resultatet.

Vi är ett internationellt bolag och det bästa för företaget är att ha en bra blandning. Vi skall ha fler kvinnor, vi skall ha tyskar, vi skall ha amerikaner! Det är därför jag ville flytta huvudkontoret [utomlands] där kan man attrahera de bästa. Du får inte en svensk att flytta till Helsingfors – och absolut inte en amerikan! Det är bara att acceptera faktum.

En av de mest erfarna finlandssvenska företagsledarna menar att tillsättningar baserade på nationalitet aldrig kan vara bra:

Absolut inte! Men det kan ju ibland vara en politisk nödvändighet!

Men vilket företag som helst skulle ha mått bra av att man, både när det gäller styrelse och den operativa ledningen, från första början väljer den bästa tänkbara som vd – oberoende av nationalitet. Sedan skulle denna i sin tur fått välja sin egen orkester!

Valet borde ha gjorts på ren kvalitet. Men det var säkert inte politiskt gångbart här.

Det blev som i Pharmacia-Upjohn! Vilket gräl det var om svenska direktörer och amerikanska direktörer och vem som skulle få sitta i styrelsen och plats för bolagsstämma och språk på stämman. Och det är klart att det inte är bra för någon fusion. Men detta är alltså inte ett unikt finsk-svenskt problem!

Det är nästan obegripligt, men stora fusioner går faktiskt i putten på grund av att man bråkar om vem som skall vara nummer ett och vem som skall vara nummer två!

Vettiga industristrukturer kommer inte till stånd för att någon eller några grälar om vem som skall vara den där tuppen på soptippen! Hur är det möjligt att sådant skall kunna påverka?

Han frågar detta retoriskt och har svaret själv:

Makt och maktbegär. I en fusion är det alltid fråga om makt. Det blir någonting stort och vem är det då som skall ha mest makt i den nya konstellationen?

Jag skulle nog inte peka finger åt just TeliaSonera för det upprepar sig. I fusion efter fusion kretsar knäckfrågorna kring styrelseplatser och ledning. Det är just det mänskliga maktbegäret och egoismen som spelar in.

För att komma upp sig i företagsvärlden så är det tydligen ett karaktärsdrag som krävs – du kommer inte upp dig om du inte är krokodil!

En av de intervjuade understryker däremot starkt att vad som hänt i TeliaSonera inte alls har att göra med frågan om svenskt eller finskt:

Nationaliteten spelar ingen roll, det är kompetens som avgör. Business är som ett lagsport, vill man inte spela i samma lag med andra så får man spela något annat spel.

Tveksam ägarstyrning

Flera av de finländska företagsledarna varnar för att den svenska synen på företagsstyrning och ägarstyrning i allmänhet och statens roll i synnerhet tar alltför lite hänsyn till den rollfördelning som finns mellan bolagens olika delar. Frågan om kvotering är en av de frågor där ägare, kanske i synnerhet politiska ägare, sätter sig över grundtankarna i aktiebolagslagen. En finlandssvensk med flera styrelseuppdrag säger:

Jag kan inte TeliaSonera, så jag borde kanske inte uttala mig, men jag tror att där var ett grundfel att man hade kommit överens om kvoter i styrelsen med så och så många representerar Finland och så och så många representerar från Sverige.

Enligt aktiebolagslagen är det entydigt på det sättet att i och med att är man vald till en styrelse så har man ingen annan uppgift än att driva bolaget för alla aktieägares bästa.

Det finns inga representanter i en styrelse enligt aktiebolagslagen; det kan inte finnas. En styrelsemedlem får inte i styrelsearbetet ha ett särintresse utan skall bara se till bolagets och alla aktieägares intresse. Detta har man från politiskt håll tolkat fel.

Flera andra finländska företrädare är också, i olika grad, upprörda eller förvånade över den "svenska modellen" för styrelsearbete och aktieägarinflytande. En som var med på en av Skandias stormiga stämmor blev överraskad:

Stämman var sammankallad för att komplettera styrelsen och för att välja en revisor. Aktiebolagsrättsligt kan stämman bara behandla de frågor som är upptagna på dagordningen och för vilka den är sammankallad.

Så säger någon av de mindre aktieägarna: "Jo, på Skandias stämma brukar det alltid vara frågetimmen – vi får väl frågetimme nu också?" Och jag tänkte att vad fan skall det nu vara en frågetimme, det här är ju en stämma som skall göra det här och inget annat!

Men så sa de stora svenska institutionella ägarna: "Nej, nej, nog måste vi ha frågetimme, inte kan vi utmana opinionen."

Han ser dock likartade orostecken i Finland: "Det finns ju drag också i den finländska utvecklingen att bolagsstämman blir någon form av folkmöte! Men en bolagsstämma är inget demokratiskt organ", säger han med emfas.

Frågan om hur styrelser i stora företag skall väljas har blivit en av de viktigaste i den internationella debatten om företagsstyrning. Bakom ligger en stark kritik mot vad som uppfattas som ett kompivälde makthavare emellan. Den alltför snäva rekryteringsbasen till företagsstyrelserna har i Sverige lett till förtroendekommissionens²² förslag om bland annat nomineringskommittéer och det, menar några finländska företagsledare, är också ett allvarligt avsteg

från principerna för hur aktiebolag skall styras. En av dem, som följt den svenska debatten väl, understryker:

De institutionella ägarna tar ju via sina nomineringskommittéer ett ganska stort ansvar för valet av styrelser och jag är inte så säker på att det är bra. Jag tror att det kommer en viss motreaktion också i svenskt näringsliv. Institutionernas ägaransvariga, vilka de nu än är, kan vara alldeles utmärkta personer men det är att lägga för mycket ansvar på dem att säga att de skall ha kompetens att välja rätt typ av person i styrelser i globala företag.

Så här säger en finlandssvensk företagsledare med försiktigt formulerad, men i sak hård kritik mot bland annat de stora fonderna – de har helt enkelt inte kompetens nog att välja styrelseledamöter:

Jag förstår att det är en mycketsvårfråga och att en styrelse inte egentligen skall komplettera sig själv men jag kan bara säga som exempel att när vi senast kompletterade en av de styrelser där jag sitter, så hade vi en lång diskussion inom styrelsen om vilken typ av kompetens vi behöver, vilken typ av människor vi behöver. På basis av det så fick jag då som styrelseordförande i uppdrag att börja söka en sådan person som vi sedan hittade utomlands.

Jag har svårt att förstå att sådana så kallade ägaransvariga hos de institutionella ägarnaskulle ha den kapacitet och den kunskapen om bolaget att de kan sökaframsådana personer.

Han, och flera andra finländska företagsledare, uttrycker här och i andra sammanhang en rätt hård kritik mot den svenska regeringens sätt att blanda sig i företagsfrågor. Det finns en tydlig uppfattning hos de flesta av de finländska och många av de svenska cheferna att det är stor skillnad i samtalstonen och företagsklimatet mellan politiker och näringsliv i Finland och Sverige – till Finlands fördel.

5.

OM POLITIKEN

Samstämmigheten är stor mellan de finländska och svenska företagsledarna om att förhållandet mellan politiken och företagen lämnar mycket i övrigt att önska men också att det finns skillnader i hur detta förhållande ser ut i Finland och Sverige. Skillnaderna talar i flera fall till Finlands fördel. Det handlar om att finländska politiker har en mycket bättre dialog med näringslivet och att förståelsen för näringslivets villkor, följaktligen, är större.

”En stor skillnad är däremot kontakten mellan näringslivsfolk och politiker. Den är extremt nära och intim i Finland [men] i Sverige finns ett avgrundsdykt avstånd”, säger en svensk företagsledare som under många år säger sig sökt samarbete och samsyn men inte lyckats särskilt väl. En annan av de svenska veteranerna är inne på samma linje:

Jag kan konstatera att när det händer stora saker i företagslivet i Finland, då uttalar sig gärna politiska företrädare och säger att det här är bra. Jag menar, Lipponen var ju pigg på att säga att till exempel den här Merita-Nordbanken fusionen, den är bra. Den är bra för Finland. Men det vore osannolikt att Göran Persson skulle göra på samma sätt i stora företagsaffärer.

”Det finns en annan respekt för duktiga industriledare i Finland, som kanske gör att det blir ett annat klimat mellan politiken och näringslivet”, säger en annan svensk och får starkt stöd av en finsk kollega:

Det finns mycket mera politik i svenskt beslutsfattande än i finskt beslutsfattande. Svenska staten använder sin makt mer än den finska. Den finska modellen är mer marknadsorienterad.

Men jag har inte själv gått djupare in i det men det är ett faktum att i bolag där det finns både ett svenskt och finskt statsintresse så utnyttjas det svenska mer än det finska – även för politiska ändamål.

En annan finländare säger:

Jag skulle säga att i det hänseendet så är Finland mer företagervänligt. Våra politiker – och det här gäller till exempel miljöfrågorna – har en större förståelse för att vi är ett litet land och om vi inte sköter oss så kommer det att gå dåligt. Och det här hänger ihop med närminnet, efterkrigstiden var svår för Finland, medan det har ju gått bra för Sverige i många hundra år.

Till saken, företagsklimatet, hör också hur det sociala livet ter sig och det ser minst sagt annorlunda ut beroende på vilken sida av Östersjön man befinner sig:

Jo, det är stora skillnader. Vi har ju den historiska skillnaden att här har statsmakterna, näringslivet och arbetsmarknaden ju levat i en mycket nära symbios och det syns fortfarande. I Finland kan du på samma älgjakt möta statsministern, fackordföranden och andra och äta, dricka och tala om rikets angelägenheter. Det är en tradition vi haft länge. Den behövdes ännu mer när vi var Europas nordöstligaste provins. Finland är ett mindre land som haft en kärvare resa än Sverige.

Det är fullt möjligt för en företagsledare, en av de stora i alla fall, att ringa till statsministern. Det går också att bjuda regeringsledamöterna på lunch.

Hos hans svenska kollegor kan man å andra sidan ana en smula avundsjuka i rösten när de talar om hur det går till i Finland:

Vi har varje år en mottagning i Helsingfors, det är en rätt gammal tradition, och till den kommer politiker, företagsledare, höga jurister, överbefälhavaren och presidenten i Högsta förvaltningsdomstolen, vd:n för det stora medieföretaget osv. Alla viktiga personer i Helsingfors, kan man säga, kommer om de inte har något annat för sig precis den kvällen. Men det skulle inte vara tänkbart i Sverige. Vad det beror på, vet jag inte.

Uppenbarligen är det några av de svenska företagsledarna som då och då dristat sig till att påpeka skillnaden för den svenska regeringen:

Varje gång man sitter och pratar med Persson eller Ingvar Carlsson så säger dom att "du tjarar alltid om Lipponen och drar fram honom som ett föredöme och att han är så direkt, klar och förtroendeingivande".

Denne svenske företagsledare konstaterar att:

Det är inte Persson, han är inte förtroendeingivande i det svenska näringslivet. Men det var Lipponen i det finska.

Den finska stilen underlättar också kontakterna. Nu satt man ju väldigt nära varandra i Finland för 20 år sedan. Det var en mycket liten grupp. Även om vi var en liten grupp också och med bra kontakt med Erlander och gamle Wallenberg har jag en känsla av att de finska var än mer sammansvetsade. Finland hade ju kriget och skadestånden och hela det här så man var ju tvungen att jobba ihop mer. Det yttre trycket var starkt.

En följd av, eller kanske orsak till, de skilda umgängesformerna är, som en av svenskarna pekar på, att medan det i Finland betraktas som rätt naturligt att vandra mellan den politiska och den företags-ekonomiska världen är det i det närmaste otänkbart i Sverige.

När före svenske näringsministern Björn Rosengren slutade och blev rådgivare i Stenbeck-sfären betraktades det nästan som förräderi – inte minst i medierna.

Sverige har på sitt sätt, påpekar en av de intervjuade, skaffat sig två parallella hierarkier. En politisk där karriären går via partierna och statsapparaten och en affärsorienterad via handelshögskolorna, Chalmers och KTH vidare mot och det finansiella centret kring Stureplan. Så är det inte överallt i världen, inte i Finland och inte i andra länder:

”Där gick gubbarna ut och in ur statsapparaten och näringslivet. Det är en väldig skillnad. Det här är problem. Jag tycker att det är tragiskt att vi har ett sådant avgrunds djup mellan de här grupperna”, säger en svensk chef med internationell bakgrund.

En av de finländska industrimännen som arbetat och sett politiker i båda i Helsingfors och Stockholm på nära håll hör till dem som är starkt kritiska, direkt oroade över klyftan mellan politiker och näringsliv:

Ja, det är någonting som man har diskuterat ganska mycket i Finland och skrivit i pressen också. De kunde ha skrivit mera!

Vad jag förundrar mig särskilt över är att den svenska regeringen diskuterar mindre och lyssnar mindre på företagsledarna i Sverige än man gör här i Finland.

Vi har en bättre och mera öppen kontakt med regeringen.

Jag har visserligen aldrig haft några som helst problem med [vice statsminister, f.d. finansminister] Bosse Ringholm men andra de lyssnar inte. De är så inåtriktade.

Jag tror att politikerna är så självgoda och tycker att de själva är de viktigaste i samhället och behöver därför inte nödvändigtvis lyssna på företagsledare.

Han menar också att svenska politiker lämnat över alltför mycket av de viktiga sakfrågorna och diskussionerna till sina politiska statssekreterare:

Dem har ni haft ganska länge i Sverige men nu är vi tyvärr inne på samma väg. Jag säger tyvärr därför att än så länge är ministrarnas roll i Finland att han står i första raden.

I Finland tar ministrarna själva ståndpunkt eller uttalar sig och kommenterar vad som händer i samhället. Men i Sverige har statssekreterarna en mycket större roll, särskilt i diskussionen med till exempel näringslivet. Men jag är lite rädd för att vi är inne på samma väg i Finland, när vi nu fick de första politiska statssekreterarna också här. Då tycker ministrarna kanske att de kan ta ett steg bakåt.

Det "avgrundsdjup" mellan grupperna som flera talar om ses som en förklaring till olika politisk beslutskraft och lyhördhet för företagens önskemål. En svensk företagsledare:

Jag tycker att man kan dra en parallell med politiken. Min lekman-nauppfattning är att en finsk politiker som får ett mandat säger "nu gör vi det här, nu går vi med i EMU! Ni har för fan valt mig och jag sitter i tre år och nu är det dags att ta beslut".

En svensk politiker agerar inte på mandat, utan på hur stämningen är i dag. Vad står det på DN:s debattsida? Vad säger pressekreteraren?

Med risk för att generalisera, den finska politikern exekverar sitt mandat. Den svenska politikern är medie-och opinionsstyrd.

Han suckar också nästan avundsjukt när han säger detta och får medhåll av en annan svensk:

Politikerna är mycket snabbare i Finland. Jag tycker att vi ser en större kunskap i frågorna och en bättre förståelse för frågeställningarna. I Finland vågar de ha en åsikt, vågar ta ställning och faktiskt ha en åsikt. Kanske är de inte så rädda för att ständigt vara politiskt korrekta.

Under de senaste åren har den här politiska korrektheten [i Sverige] gått så långt att det är bättre att *inte* fatta ett beslut än att ens vara i närheten av att fatta ett felaktigt beslut. Ett snabbt felaktigt fattat beslut är ändå kanske över tiden mycket bättre. Det hinner du korrigera. Här är finländarna mycket bättre.

Detta är inte bara en uppfattning bland svenska företagsledare. Deras finska kollegor är inne på samma linje:

I Finland kan ett företag, som har ett miljöproblem eller kan drabbas av att Bryssel-lagstiftningen håller på att ändras, gå till de politiska kanalerna och säga "vi går under om det här går igenom" och så får du tjänstemän och politiker att jobba med företaget för att se till att förutsättningarna för ett fortsatt liv finns kvar.

I Norge så säger dom "Ah, bryr dig inte om det där, vi fixar det". Jag har aldrig sett så flexibla politiker och statliga tjänstemän, i synnerhet på miljöfrågor, som norrmän är. Och där är nationalistiska tänkandet kraftigt, att det är klart att vi skall ha kvar det här företaget i Norge. Självklart!

Så, när du kommer till Sverige, kan du se hur höga politiker säger "Ja, fortsätter miljöbelastningen på det här sättet så spolrar vi den företagsgrenen ut ur Sverige". Det här är som man vill säga "men då flyttar vi problemen till Kina!".

Det kommer kanske av att, som [Björn] Nalle Wahlroos säger, "är du tillräckligt rik så kan du vara en stark kommunist". Och detsamma gäller också miljöfrågorna. Om allting går jåkligt bra då kan du vara väldigt grön! Men känner du på dig att om vi nu inte fixar det här problemet så kan det börja gå illa för oss. Här ser man en radikal skillnad: Finland något så när flexibelt, Norge väldigt flexibelt, Sverige inte flexibelt alls!

Bakom detta ligger, om man skall dra några slutsatser av vad fler av de intervjuade säger, mer närliggande krisupplevelser i Finland. Kriget och de svåra problemen nu senast efter Sovjetunionens fall har skapat en annan grundinställning:

Det finska politiska livet har haft en annan fokusering på "Suomi Inc.". Den hårda debatten med 101 direktörer och attacker på regeringen i olika sammanhang och bristande lyhördhet, som finns i Sverige, är det mindre av i Finland.²³

En skillnad skulle alltså vara att politikerna och näringslivets företrädare inte talar med varandra men en annan, och lika intressant är att politikerna och regeringskansliernas tjänstemän på båda sidor inte talar med varandra. En finländare har noterat med besvikelse hur utvecklingen gått baklänges:

På 70-talet hade vi en omfattande samnordisk beredning om en ny aktiebolagslag. Nu förbereder Finland en ny aktiebolagslag – helt på egen hand. Sverige gör likadant.

På 70-talet, då det knappt fanns några nordiska bolag, då tyckte man att det skulle finnas gemensam lagstiftning. I dag, när det finns sådana bolag, så arbetar man helt på egen hand! Möjligen tittar man lite på hur det är i EU och hur det är i USA!

Vi skriver nya aktiebolagslagar utan att höra med de andra och lägger fast vissa corporate governance-principer i Finland och helt olika i Sverige!

Det finns nog i alla lite av det här att vi är förbannat bra själva och vi vet bäst!

I Finland så undrar man varför man skall höra på svenskarna och i Sverige så undrar man var för man skall lyssna på finnarna. Och så blir det en sådan där landskamp!

En av finländarna pekar också på den i Sverige nyligen antagna uppförandekoden för företag och ser också här en attitydskillnad.

Den här regleringen i Sverige är överdriven. Om man jämför med den här code of conduct [uppförandekod], som finns på börserna och den här Åsbrink-kommissionens kod²⁴ så blev den nog lite onödigt detaljreglerad. Där är Sverige på väg att gå in i ett system med vissa till och med absurda drag, och där är det nog tyvärr USA som är förebilden.

En annan av de finländska företagsledarna som också länge följt det politiska spelet förvånas också över hur man i Sverige låtit politikerna ta hand om företagsstyrningsfrågor och den nya uppförandekoden:

Det finns en stor skillnad i synsätt när det gäller aktiebolagsrätt. Det syns också i den här förtroendekommissionen. Den finländska koden bygger helt på bolagets självreglering. Den svenska rapporten som lämnades till statsrådet Gunnar Lund [f.d. biträdande finansminister med ansvar för lagstiftningen för de finansiella marknaderna] hade va-

rit på politisk remiss och gruppen som skrev den satt företrädare för näringslivet för att ackordera om politiska beslutsfattandet.

Vad är det här fråga om? Formen för det politiska beslutsfattandet är det att det sker genom lag som godkänns av parlamentet som har valts av folket. I Sverige är man ändå inte riktigt nöjd med det utan vill påverka också självregleringen!

Många av de intervjuade söker själva efter förklaringarna till den påtagligaskillnaden. Det finns en på flera håll uttalad kritik från finländska företagsledare mot vad man uppfattar som svenska politikers syn på företagen nästan som en del av den offentliga sektorn; en för långt gången symbios mellan staten och kapitalet. En av de hårdaste och mest öppna kritikerna av svenska förhållanden skrår sällan orden i sin kritik av vad han ser som svenska missförhållanden, en kritik riktad mot sina svenska kollegor:

Jag får till och med får intrycket av att näringslivet aktivt drivit det därhän i Sverige!

Jag skulle nog rikta stark kritik mot svenskt näringsliv, inte organisationen utan mot kollektivet, för att de inte har motat Olle i grind.

Där har nog den wallenbergska traditionen en hel del att svara för. Man har fortsatt alldeles för länge med att sitta tillsammans i "Harp-sundsekan" och hålla fast vid den mysiga stämningen.

I Sverige har den socialdemokratiska agendan blivit den helt dominerande. Så har det inte blivit här annat än i alldeles marginella saker.

En annan finlandssvensk säger:

I Finland har vi en annan politisk kultur. Er statsminister betar sig mera som en president. Han konsulterar sina ministrar men beslutar själv vad han gör. Han leder Sverige lite som en industrikoncern. Sitter kanske gärna och talar med sin ledningsgrupp men det är han som bestämmer! Samarbete med Persson är helt OK om man gör som Persson föreslår.

Vi är mycket mer av scoutpojkar som varje morgon läser våra stadgar och regler och följer dem. Går presidenten ut och säger något som inte var helt enligt reglerna blir det genast en livlig debatt i riksdagen.

En svensk vd förklarar:

Ja, men bekymret är att vi inte har haft någon koalition eller någon majoritetsregering som har varit tillräckligt stark, och det leder till att alla

minoritetsregeringar är hänvisade till den mediala debatten, alltså om du har 51 procent då kan du säga som Palme sade, politik är att vilja, det här skall vi göra, pang! Men har du bara 40 procent då yttrar du dig med tanke på hur det skall se ut som rubrik i Aftonbladet eller Dagens Nyheter, du blir alltså styrd av mediet.

En finländare som arbetat i ett svenskt företag säger:

Många svenska kapitalister säger att i dag är det all-time-low i relationerna mellan näringsliv och politik. Förhållandet mellan Persson och Wallenberg-juniorerna är lika med noll. Här i Finland finns samverkan fortfarande kvar även om formerna har ändrats! Här finns ett mer naturligt samtal med finländska politiker och privatkapitalister.

Det finns också en oro hos flera av de finländska företagsledarna för att den svenska modellen har lett till en brist på beslut och handlingskraft, i synnerhet på det ekonomisk-politiska området, säger en finländare:

Det finns en hel del byråkrati i Sverige som är ett hinder för framtida utveckling och bromsar utvecklingen!

Nu kan man säga att Sverige är ett rikt land och har råd med det. Men vi har ett exempel, Japan, som också hade råd att undvika beslut, att inte förändra landets infrastruktur, kultur och lagstiftning och allt annat i 15 år. Det skapade stagnation och nedgång. Men folk tyckte ändå att de hade råd att resa utomlands och yenen var stark och de hade pengar på sina konton i bankerna och allt annat.

Och det samma gäller nu Tyskland, som är i ett likadant läge. Tyskland och Japan är mycket lika varandra, på det sättet att nästan allting var kaputt i båda länderna efter det andra världskriget. Att de måste börja på nytt skapade en mycket stark företagsamhet. Det gick uppåt i ekonomiska termer under minst 40 år, stadigt uppåt.

Men i Finland har vi haft både upp- och nedgång och anpassar oss efter det.

Sverige står vid ett vägval och frågan är om landet och dess invånare har råd att leva på den rikedom som finns kvar efter 200 års utveckling utan krig!

Risken med att ha råd är att man tror sig ha råd att inte fatta dessa viktiga beslut. I Finland har vi en diskussion just med syftet att undvikad det.

Vi från näringslivet säger att vi måste förstå att om vi inte gör något i dag och anpassar oss till framtida krav så blir mycket drastiskt för landet senare.

Den regering vi hade tidigare, den hade den här insikten. Jag tror att Paavo Lipponen hade en ganska bra syn på sakerna och han var också en politisk ledare och vågade ta ett beslut som var emot den allmänna opinionen, och sådana beslut behövs då och då. Jag är inte övertygad om att Göran Persson har samma förmåga.

En annan finländsk industriledare sammanfattar det sålunda:

De kulturella skillnaderna mellan Sverige och Finland ligger absolut mer på det politiska planet än på det industriella. Industrin måste, oberoende av nationella gränser, faktiskt anpassa sig till globala eller internationella krav.

Bilden av finska staten som mer företagsvänlig och framför allt mer öppen för dialog och samarbete, återkommer ofta och i en rad av intervjuerna och en av veteranerna är försiktig inne på samma linje:

Jag har en känsla att det är lite skilda attityder mellan svenska och finska politiker. Bland annat på grund av de svårigheter Finland gått igenom så har frågor kring industrier och näringspolitik hamnat högre upp på den politiska agendan. Inte minst i krisen efter sovjethandels fall så var ju sysselsättningen, industripolitiken, punkt ett på allas agenda. Det har inte varit till nackdel för dem.

Det finns en skillnad i attityd också. I Sverige pratar vi om att vi har haft energibrist. I Finland gör man någonting åt det. I Finland – som jag bedömer det – så insåg ledande politiker att EMU var bra för landets näringsliv och dess ekonomi, därför tog riksdagen det beslutet. I Sverige vågade man inte ta det beslutet, utan man gick ut och folkomröstade.

Vi har traditionellt bättre samarbete mellan företag och politiker här i Finland, både på det personliga planet och officiellt. Vi har lättare att få gehör för våra uppfattningar här.

Men samtidigt möter jag svenska politiker som säger "trevligt att ses, jag har lite svårt att komma överens med din svenska chef!". Det är lite lustigt! Men det är väl att vi är mer vana att prata med våra politiker här i vänskaplig ton. I Sverige intar man genast någon form av fientlig attityd.

Det är också intressant att fundera över relationerna mellan finska och svenska industripolitiker och i vilken mån kvaliteten på dessa relationer har någon betydelse för företagens utveckling:

Om jag förstått det rätt är ett av skälen till att den här intervjun görs är att det finns de som menar att relationerna mellan Finland och Sverige är dåliga. Som jag ser det är det precis tvärtom! Samarbetet har aldrig varit så stort, så djupt och så naturligt som i dag – och då menar jag inom näringslivet.

Han understryker detta och går över till den politiska sfären där läget är ett annat:

Vi hade en period då två statsministrar, den finske och den svenske, Lipponen och Persson hade svårigheter att sitta i samma rum och alla visste det! Och det är klart att det avspeglade sig i alla slags relationer men nu har vi kommit tillbaka till en mer normal ordning! Men det spelar inte så stor roll om politikerna släss sinsemellan. Vi är helt och hållet affärsdrivna.

Säger han men säger också som svar på en fråga att det är klart att politikernas roll är att underlätta för företagen att genomföra sina affärer – inte minst över gränserna. Och frågan blir förstås om de gör tillräckligt? "Ser man till det legala regelverket så kan man undra över den trend som nu verkar vara etablerad, med allsköns mer eller mindre märkliga regleringar och där Sverige varit mer aktivt, fortsätter han och syftar bland annat på den nya svenska koden för bolagsstyrning:

Det har gjort att jag i styrelsen hört kommentarer från svenskar som "tack gode Gud för att vi är i Finland så att vi slipper det här nya börsreglerna". Så trots att flera av dem varit inblandade i det där arbetet inser de ju att det vore bra med en mer pragmatisk lösning.

Här kunde politikerna se till att inte skapa lokala problem och inte driva linjen att företagsledare är den sämsta sortens människor i hela landet!

Flera av de etablerade finska näringslivsföreträdarna är ofta mycket kritiska till den svenska näringslivspolitik och en använder en historia anpassad för dåvarande näringsminister Leif Pagrotsky för att sammanfatta sin syn när han citerar en kollega:

Pagrotsky är nog inte någon riktigt lätt person heller. Det var en svensk som hänvisade till ett gammalt indianskt ordspråk som påstås säga att "när liten man kastar stor skugga är mörkret nära".

Politiker som ägare

Det är ingen överdrift att påstå att kritiken från den intervjuade gruppen är hård mot i synnerhet de svenska politikerna i deras roll som ägare. Det är egentligen inte alls märkligt att dessa företagsledare har en över lag gemensam syn på statens ägarroll – staten bör agera som vilken annan ägare som helst. Sedan är frågan om den gör det. Många menar att det också här skiljer länderna åt. Finska staten agerar mer som aktiva proffsiga kapitalistiska ägare medan om svenska staten är inne och pillar i företaget så är det av politiska skäl. En av de svenska företagsledarna säger:

Politiker skall ju inte, tror jag, vara för mycket inne i företagen över huvudet. I synnerhet inte i sådana här cross-border-historier och skälet till det är mycket enkelt: politikernas uppgift det är att tillse de enskilda medborgarnas välfärd på något sätt, medan företagsledningar och styrelser skall se till att de skapar värdetillväxt i bolagen.

Om man till exempel ser på den norska fusionen mellan Telia och Telenor sprack den ju väldigt mycket eftersom politikerna var inne i processen på ett sådant sätt som inte hade med företagande att göra utan hade helt att göra med politik.

Hans uppfattning delas i mångt och mycket av de flesta som till exempel denne finske storföretagsledare:

Som jag sett det är den svenska regeringen mycket mer aktiv än den finska. Den finska har jag uppfattat som mycket mer affärsmässig och agerar enbart som en stor ägare via bolagsstämman och val av styrelse. Det är den normala metoden men jag har förstått att den svenska regeringen är mer aktiv och försöker påverka företagens löpande beslut.

Det är ett allvarligt problem!

Å andra sidan håller regeringarnas roll som ägare till stora företag på att minska. Det finns en politisk samsyn i Finland, oavsett partifärg, att det inte längre är statens uppgift att vara stor ägare! Frågan gäller tiden – hur fort kan det göras!

En annan av de intervjuade som arbetar i ett företag med statligt ägande är försiktig i sina kommentarer:

Jag har ingen direkt erfarenhet. Det enda jag faktiskt har en liten känsla av, det är att – jag kan ha fel där – men jag får en känsla av att den svenska staten inte är lika engagerad i sina innehav som den finska.

Har man ett aktieäggande så skall man engagera sig på ett lite mer direkt sätt ändå och bidra till att företaget skall fortsätta utvecklas. Men i Sverige gäller debatten mer hur och när man skall komma ur sitt ägande och när staten utser sina representanter till olika styrelser frågar man sig ibland "Varför i jösse namn den personen?".

Och där har jag uppfattningen att den finska staten fungerar utifrån företagets utgångspunkt. Om det går bra för företaget då blir det bra för staten. I Finland finns en speciell företagärvänlighet på något sätt.

En som i sitt eget bolag har haft svenska staten som ägare och därmed deras styrelserepresentanter noterade en besynnerlig skillnad:

Något överraskande för mig var att i styrelsemöten få höra att de svenska ägarna tyckte att lönsamheten i bolaget var tillräckligt bra! Den var så bra att vi inte behövde sträva efter bättre! Det har jag aldrig hört någon annanstans men de var ju ägarrepresentanter, dvs. de är inte själva aktieägare, utan representerar de större ägarintressena.

Jag har haft en känsla av att ambitionsnivån hos dessa våra svenska styrelsemedlemmar var lägre än vad man allmänt kunde vänta sig och vad ambitionsnivån har varit hos våra finländska styrelsemedlemmar.

En av dem som arbetar i ett företag med starkt statligt ägande ser däremot inte, eller säger sig i varje fall inte se, några problem med staten som ägare:

Nej, eftersom ägandet har skötts professionellt. Problem skulle säkert ha funnits ifall ägandet skulle ha varit politiskt, men det har varit proffsigt. Ingen politik i ägarstyrningen. Både svenska och finska staten är mycket professionella.

Fackets roll

En av de frågor som flera finländska, men också en del svenska, chefer pekar på är det svenska fackets unikt starka ställning. Framträ-

dande finska näringslivsrepresentanter har gått ut öppet och i frågasatt det rimliga i att svenska facket har laglig rätt till representanter i ett flernationellt företags styrelse. Anställda från andra länder får därmed inte alls den insyn och eventuella inflytande som det svenska facket har. En av de mest tongivande i finskt näringsliv är inne på denna linje:

En stor skillnad mellan Finland och Sverige är ju det faktum att ni [i Sverige] har fackets representanter i styrelsen på koncernnivå – det har vi inte. Vi har representationen oftast på dotterbolagsnivå.

Nu har jag lång erfarenhet av svenska företag och jag har bara positivt att säga om fackets representanter; de har varit lojala och har varit bra men det för ju med sig vissa problem. I en koncern med tiotusentals anställda globalt och kanske knappa tusen i Sverige och med en försäljning på några procent i Sverige kan man ju undra varför svenska fackets representanter skall sitta med och besluta om denna globala koncern som dessutom är globalt ägt, bara för att man har registrerat bolaget i Sverige! Vad är logiken bakom det?

Och ta exemplet när styrelsen reser ut till dotterbolag i olika delar av världen det svenska fackets representanter följer med och de är mycket positiva och intresserade och tittar på det här men frågan är egentligen varför?

Samma gäller frågan i TeliaSonera om det svenska fackets representanter. Finska sidan har frågat varför de inte har någon där och svenskarna har tre stycken.

Han har också en invändning som sällan diskuteras i Sverige, kanske eftersom frågan är så känslig:

De svenska reglerna medför att antalet styrelsemedlemmar ökar med kanske fyra och det kan göra att diskussionen på styrelsenivå blir lite mer formell, lite mindre flexibel. Man kanske drar sig för att diskutera frågor som en styrelse borde diskutera som till exempel kontinuerlig utvärdering av verkställande direktören och ledningen. [Jag skulle säga att det är nästan oetiskt att ta en sådan diskussion i närvaro av personer som är anställda av den verkställande direktören.

Han säger det sedan inte direkt men medger att följden blir, trots allt tal om fackliga ledamöters förträfflighet, att många styrelser i praktiken tar upp de känsliga frågorna utanför styrelsens ordinarie formellamöten:

Jag skulle vilja säga att det är lite känsligt och lite drar man sig för att diskutera sådana här strukturrationaliseringar över gränserna där en enhet kan vara en förlorande enhet. Här har vi en strukturell skillnad mellan finskt och svenskt styrelsearbete.

Man kan också, som en annan finländare gör, uttrycka saken och dilemmat mer rakt på sak när det gäller de fackliga representanternas roll i en koncernstyrelse:

Det är emot aktiebolagslagens grundprinciper. Särskilt om man till exempel måste fatta beslut om att gå samman med något företag i ett land där lagstiftningen inte säger någonting om att man skall ha fackliga representanter i styrelsen. Vad borde de fackliga representanterna som är i styrelsen av ett skandinaviskt företag göra i en sådan situation? Rösta för eller rösta emot? Om de röstar för, rycker de bort maten under fötterna på sig själva. Röstar de emot äventyrar de kanske företag och sina jobb. Det är inte mänskligt och det är emot deras roll som fackliga företrädare.

Också svenska företagsledare är ofta kritiska till fackets roll även om i stort sett alla bara har gott att säga om de fackliga representanternas arbete i styrelsen och den möjlighet de ger att både få och sprida information. En av kritikerna säger:

Den där lagen är ju delvis sjuk, den är ju odemokratisk. Vi hade ju en sådan situation i samband med fusionen när vi sa till de fackliga från de olika länderna att "gå i ett hörn och försök komma till någon typ av demokratiskt beslut här".

Vi visste ju det att om de svenska facken skulle ha sagt att "vi tar hand om alla styrelseplatser så det får bli så!" Och det kunde vi inte ha gjort något åt. Men – åtminstone i vårt bolag – så insåg dom att det skulle vara rättvist att få in ledamöter från andra länder också. Det är ett exempel på vad man också måste tänka på i en integrationsprocess mellan länderna!

Skillnaden är också stor mellan hur styrelserna i allmänhet arbetar och därmed också fackets roll och inflytande. En finländare med svensk erfarenhet säger:

I Finland är det mer så att man följer paragraferna och om du har en representant från personalen i styrelsen, så går det liksom mer pang, pang, pang. Men vad jag har upplevt nu under snart ett år i Sverige är

att det är mer diskussion. Man behöver inte sitta och skriva protokoll på alla saker, utan man tar upp en diskussion med personalrepresentanten och säger att nu har vi en sådan här grej på gång, och så bollar det med synpunkter.

Jag läste i Huvudstadsbladet att Nalle Wahlroos hade varit väldigt kritisk mot svenska medbestämmandet. Jag håller inte alls med honom.

Han får starkt medhåll av en svensk kollega:

Vi har väldigt många positiva saker i Sverige, tycker jag, och en är just det här samförståndstänkandet som vi har med våra fackliga [representanter].

Men vi måste förstå vad det är och hur vi skall använda det på ett bra sätt.

I vissa länder – då kanske jag inte tänker på Finland specifikt – kan det vara besvärande att komma in i en kultur där det finns ett samförstånd. Det kan finnas en misstänksamhet mot att de fackliga företrädarna och företaget överhuvudtaget kan sitta vid samma bord eller äta middag tillsammans.

Kanske är det något nordiskt över det men plötsligt kan svenska och finländska chefer, som normalt är ganska kritiska till den fackliga rörelsens inverkan, träda till fackets försvar:

Jag blir ju förbannad på de här amerikanarna när man kommer in på de här frågorna. Vi gjorde en affär där amerikanska jurister var involverade och vi fick frågan "Are you unionized?"

I USA är det ju något negativt att ha en fackförening i företaget. Det är väldigt svårt att få dem att förstå att det kan vara till och med positivt.

I de flesta fall är det positivt att du har en fackförening.

En av de svenska företagsledarna pekar just på problemet att styrelsen kanske inte alltid är den bästa platsen för den som på allvar vill påverka skötseln av företaget.

"Vore jag facklig representant, så skulle jag försöka att komma in i ledningsgruppen. Det är ju där besluten fattas. Det är väl kanske så att det finska facket har gjort rätt där", säger han och syftar till att finska facket sätter sina representanter i lokala styrelser och ledningsgrupper längre ner i koncernhierarkin. Samma linje är en finländare inne på:

Däremot har den här demokratidimensionen egentligen inte alls kommit fram i Finland, den har vi gett fullkomligt fan i, egentligen. Det är under de alldeles sista åren man nu har börjat tala om kvinnor, och så vidare.

Och vi har ju fortfarande inte anställdas representanter i styrelsen. Man får lika gärna ha dem, enligt finsk MBL [medbestämmandelagstiftning], antingen i moderbolags- eller dotterbolagsstyrelse. Och det visade sig ju att fackmedlemmarna vill sitta i dotterbolagsstyrelsen för det är där det som intresserar dem avhandlas. Så egentligen det finns väl inte ett enda betydande finskt aktiebolag som skulle ha anställdas representanter i moderbolagets styrelse.

Den finska kritiken mot det svenska systemet med fackliga styrelserepresentanter kan också gå för långt varnar en finländare som menar att finländska chefer har en hel del att lära av sina svenska kollegor – och av de svenska fackliga representanterna:

Det finns en fara i, vad som nästan blivit en folksport i Finland, att hela tiden säga att det är omöjligt att agera i Sverige på grund av ledarskapet, facket och den allmänna negativa attityden till företag.

Dessa kritiker borde ju analysera frågan lite djupare! De som verkligen har erfarenheter från Sverige, som är aktiva i Sverige, de har ju kunnat hantera de här frågorna. De har kunnat leva med dem och visat att det finska sättet är bättre och kan liksom tillämpa det finska sättet också, till exempel med facket.

Det förstår man i Sverige, att om du levererar ett tydligt budskap som till exempel att "det är slut om vi inte gör någonting och vårt förslag är att vi gör så här och så här, så kan vi fortsätta det här". Då är den svenska fackföreningen helt med på noterna. Det är alldeles klart.

Och det är flera av dem som på nära håll sett facken både i Finland och Sverige som har en hel del positivt att säga om det svenska facket. En svensk vd säger:

Jag har ju den åsikten att svenskt fack är modernare i sitt tankesätt och att dom har en helt annan inställning och samarbetar mer med företagsledaren än vad man gör i Finland där man har en mer traditionell facklig roll.

Det svenska facket är lite mer företagsvänligt och ser till företagets bästa. Jag vet inte egentligen om det är en följd av vi haft MBL och lagen om styrelserepresentation under så lång tid i Sverige.

6.

OM KULTURKROCKARNA

I samband med att de stora företagsaffärerna presenteras brukar affärsparterna, till och med bokstavligt, omfamna varandra och inför aktieägare, allmänhet och medier förklara hur oerhört väl just dessa två parter passar ihop.

Är det dessutom fråga om stora gränsöverskridande affärer kan också politiker och analytiker förklara hur väl inte bara företagen utan också nationerna kan komma överens. Alla pekar på likheter och gemensamma förtjänster som, underförstått, höjer just dessa två länder och företag över sina likar i andra länder:

"Svenskar och finländare är ju så oerhört lika. Här är ett handslag ett handslag."

"Vi tänker ändå på samma sätt här i Norden."

"Det nordiska kynnet förenar oss på så många plan."

Så kan det låta inför en affär. Men om samarbetet eller fusionen spricker eller leder till negativa konsekvenser för allmänhet, anställda eller aktieägare, dyker likartade resonemang upp – men då med omvända förtecken.

Kanske inte alltid så öppet, men väl i det fördolda, förklaras debaclet med kulturskillnader som beskrivs i starkt chauvinistiska resonemang med närmast rasistiska inslag:

"Man får ju räkna fingrarna när man skakat hand med en dansk."

"Det klart att det inte gick. Norge är ju verkligen den sista sovjetstaten."

"Beslutsfega svenskar kommer ju aldrig till skott. Det skall utredas till förbannelse och sen skall facket ha sitt."

"Finnar sitter bara där och surar. Säger ingenting och sen tar de vilka tokiga beslut som helst bara det går undan."

Även om dessa stereotyper inte var hämtade från de intervjuade så finns det, precis som i samhällsdebatten i övrigt, i näringslivet en

förkärlek för att förklara framför allt misslyckade affärer med kultur- och karaktärsskillnader. I det här avseendet skiljer sig inte välutbildade och framgångsrika storföretagsledare från andra. De uttrycker sig, och tycker förmodligen, precis som "vanligt folk gör mest".

Men när de skyller på kulturskillnaderna är frågan inte bara hur stora dessa är – om de nu ens finns. Minst lika viktigt är hur stora de *upplevs* vara. Fördomsfulla hjärnspöken och förutfattade meningar är nog så viktiga eftersom de styr vårt beteende.

En av de intervjuade, som i likhet med flera andra, funderat noga över frågan pekar på att han själv och många lätt börjar argumentera i en nationalistisk anda men att det egentligen handlar om ilska och frustration över hur den egna avdelningen eller bolaget drabbas. Han menar att för de flesta av hans kollegor, som är "vettiga människor", spelar inte landsperspektiven någon roll. "Jag tror nog att det snarare är de anställda och fackföreningarna som när de försvarar sina arbetsplatser blåser upp sådana här saker med hjälp av pressen. Det mesta är nog ett mediebråk."

Jukka Härmälä, vd för Stora Enso, berättar om den interna debatten som drog i gång i samband med att de två skogsjättarna gick samman:

I början sades det i Sverige att Stora hade tagits över av finnarna! Här i Finland skrevs att Enso förlorats till svenskarna! Märkligt hur de nationella känslorna tar över. Stora försvunnet österut – Enso försvunnet västerut!

Förutom då de anställda, som ser sig drabbade av "de andra" är det tre grupper som av de intervjuade mer än andra påstås fokusera på nationalitet och kulturskillnader. Det är politiker, journalister och affärskulturskonsulter.

Och av dessa pekas politikerna, i sin egenskap av företagsägare, ut som de som har den mest nationalistiska inställningen i fusionsarbeten och som mer än andra diskuterat nationstillhörighet. För att motivera avsteg från rent företagsekonomiskt rationellt handlande har de använt mer eller mindre klara argument kopplade till säkerhetspolitik, nationalekonomi och arbetsmarknad och inte sällan med en underton och ett slags självklarhet om att "vi är ändå bättre än dom".

De flesta av företagsledarna svär sig själva helt fria från den här typen av, som de anser irrationella argument, men spårar dem lätt hos andra:

Tanken är så främmande från den verklighet vi har. Men när politiker-
na är inne och geggat, då kan det ju bli så. Vi såg det i Telia och när
[Björn] Rosengren talar om Sovjetstater. Då kan det möjligen bli såda-
na övertoner.

Många journalister är då inte sena med att plocka upp tongångarna och tala om att "svenskarna tar makten" och "finnarna lägger ner". Bakom ligger förstås mediernas dramaturgi och behov av korta säljande rubrikord. Det är enklare och mer säljande att måla världen i svartvitt och använda språk och tankemodell från sportens eller krigets värld – världar där det till skillnad från i näringslivet bara finns vinnare eller förlorare och aldrig "win-win" där båda tjänar på saken.

De flesta av de intervjuade menar att de stridigheter som förekommit i olika fusionsarbeten mer handlar om makt, ledarskap och personkemi och mindre om nationalkänslor, främlingsfientlighet och kulturella skillnader.

Men vad människor säger och vad de innerst inne tycker och känner är inte alltid samma sak. Kanske är en del uttalanden, trots att de är gjorda med anonymitetslöften, styrda av vad som för närvarande anses politiskt korrekt. Dit hör inte framhävande av nationalkaraktärer.

Nationalkaraktären – finns den?

Ingen av de intervjuade använder själva ordet *nationalkaraktär* men tankegången finns där. Ofta. Och i tanken ligger en rätt grumlig och sällan öppet diskuterad uppfattning att det skulle finnas en grundläggande, närmast genetiskt betingad, skillnad i hur finländare och svenskar tänker och betar sig. Hur det förhåller sig med detta är en fråga för vetenskapen – och vetenskapens ståndpunkt har ändrats över åren. Från att vara strikt naturvetenskap till att närmast betraktas som trams. Det tycks inte som om alla har hängt med i det skiftet. Så här står det i det svenska uppslagsverk

som mer än mycket annat fostrat 1900-talets svenskar, Nordisk Familjeboks s.k. Uggleupplaga:

Nationalkaraktär, folkkyne, den tendens till utveckling af vissa särskilda egenskaper, som gör sig gällande inom hvarje folkindividualitet, och den utvecklingsgrad som den hunnit, under inverkan af naturbetingelser och historiska öden.

Studien häraf ansågs förr falla h.o.h. under de naturvetenskapliga, induktiva metoderna; enligt den nyare åskådningen måste träda här till äfven de metoder, som är specifika försjällslivets utforskande. (Nordisk Familjebok, 1913.)

Redan för snart 100 år sedan tycks man alltså varit helt på det klara med att det inte handlar om genetik utan kanske också om psykologisk och social prägling.

Moderna svenskar som söker sin bildning i modernare verk får lära sig följande:

Nationalkaraktär, ett omdiskuterat och numera förlegat begrepp som vilar på föreställningen om ett samband mellan kulturtyp och personlighetsdrag samt om överensstämmelse mellan nationsgränser och kulturella gränser. Folkliga stereotyper om olika nationaliteters egenskaper, till exempel att skottar är snåla, att danskar är gemytliga eller att svenskar är känslomässigt återhållsamma påminner om Linnés föreställningar om de olika "rasernas" mentala egenskaper.

Sådana föreställningar kan utgöra ett intressant material för etnologiska studier. (Nationalencyklopedin, 1994.)

Av de intervjuer vi gjort med dagens företagsledare skulle man kunna tro att många lever kvar i Ugglans lätt dammiga värld. Några illustrativa citat:

"Finländarna är ett tystare folk." (svensk)

"Finnarna gör först och tänker sedan." (finländare)

"Vi har tradition att vi jobba hårt, vi lurar inte folk och vi är ärliga och arbetsamma." (svensk)

"Vi har väldigt olika kulturer. Ja, herre gud! Även norrmännen är olika. Vi tror här uppe i Norden att vi är så lika. Men utan att använda schablonerna så är finländarna tystlåtna, de snackar inte så jävla mycket, lite mer top down, inte så mycket surr. Och det kommer inte att ändras." (svensk)

"Det ligger i hela folket. Man sliter mer och man gläds utav att nu går det bra, och man kämpar." (svensk)

"Finnarna har en stolthet. Det var snöoväder här när vi skulle flyga över till Finland och då var det bara Finnair som kom iväg från Landvetter. Sånt är dom ju väldigt stolta över." (svensk)

"Vi kan tala om finska auktoritära kulturer eller om fransmännen eller engelsmännen och att engelsmännen gör det så trevligt. Jag brukar säga, en tysk han står och skriker: 'Jag skall skjuta dig, din djävul!' Medan engelsmannen säger: 'Jag är väldigt ledsen, men tyvärr måste jag skjuta dig!' Han gör det så trevligt, så du ser fram emot att bli skjuten. Men resultatet är exakt detsamma." (svensk)

"Det finns en jättestor skillnad mellan resten av Skandinavien och Finland. Vi kommer från olika folkslag." (finländare)

Citaten kan alltså ge intrycket av att flera av de intervjuade tänker i termer som i dag är allt annat än politiskt korrekta – att enskilda människor skulle vara präglade av en genetiskt betingad nationalkaraktär. Det är åsikter som närmast liknar rasism men så skall nog resonemangen tolkas.

De flesta menar att det finns mer eller mindre påtagliga kulturskillnader men att det i första hand beror på tradition, historia, uppfostran och lokal kultur – inte genetik.

De likheter och skillnader som de flesta identifierar som typiskt finska eller typiskt svenska är frukten av hur vårt lokala grannskap påverkat vårt beteende. Det som tidigare kallades nationalkaraktär är nog mer de kulturskillnader som skapats av vår sociala samhörighet. Och det är en samhörighet som i hög grad styrs av avstånd och tillgänglighet.

När vi på hästskjutsens tid hade ett naturligt omland på kanske några tiotals mil blev det en naturlig skillnad mellan skåningar och smålänningar. Ända fram till för 100 år sedan var det enklare för en svensk på Bohuskusten att segla till norska Sörlandet än att ta sig till Stockholm. Det var lättare för en finländare från Österbotten att ta sig till svenska Västerbotten än till Helsingfors.

Det sociala omlandet hade vid förra sekelskiftet för många en radie på kanske några mil. Mot mitten och slutet av 1900-talet hade flyget och telefonen vidgat det till hundratals mil och under 2000-ta-

let hamnar hela världen inom räckhåll – och en allt större del av världen präglar vårt sociala beteende.

Kanske kommer det att om ytterligare 100 år te sig lika fånigt att ens diskutera skillnader mellan finländare och svenskar som det i dag är att, på allvar, diskutera skillnader mellan österbottningar och finländare från Åbo och de som är från Vasa. Men i dag känns det allt annat än fånigt. Det finns hos nästan alla vi talat med bestämda uppfattningar om kulturskillnader. Några understryker skillnaderna. Vi, finnar och svenskar, är i grund och botten olika. Och den inställningen färgar också stora tankar. "Olyckskorparna talade ju om för oss att affären kommer att gå käpprätt åt helvete. Hur i Jesu namn skall detta svenska företag kunna gå ihop med ett finskt?", refererar en svensk vd som dock nu kan glädja sig åt att just den fusionen är på spåret. Diskussionerna om våra olikheter kan alltså bli ganska affekterade.

Men i mångt och mycket liknar meningsutbytet mellan finländare och svenskar grälet mellan syskon. Sinsemellan kan de vara som hund och katt. Förutomstående är de lika som bär. "Vi är så lika att vi kan gräla om olikheterna", för att citera Christoffer Taxell när han talar på ett seminarium i Finlandshuset i Stockholm hösten 2004.

Kulturskillnaderna – finns de?

Hur dessa kulturskillnader ser ut, och vad som orsakat dem, beror i hög grad på vem man frågar. Men det går att urskilja en del mönster – mönster som säkert de flesta av oss känner igen – både till form och till innehåll.

För att beskriva skillnaderna används våra vanligaste schabloner: beslutsrädde svenskar mot handlingskraftiga finnar; pladdrande svenskar men tystlåtna finnar. Delvis används schablonerna som skämt men undertonen är inte sällan allvarlig. Frågan är minst sagt känslig. Den väcker hela tiden oron för att man har orättvisa fördomar och förutfattade meningar. Och detta vill ingen bli ertappad med.

Blotta tanken att kunna beskylldas för rasism eller etnisk diskriminering kan få de mest frispråkiga att hålla igen. Kanske är det så också här, att flera av de intervjuade varit återhållsamma i sina kom-

mentarer just när det gäller den egna, djupt sittande, uppfattningen om finländare respektive svenskar i allmänhet.

I alla händelser vågar vi konstatera att även om alla tycks överens om att begreppet nationalkaraktär varken kan, bör eller användas längre finns det djupt rotade uppfattningar om skillnader på folk och folk.

Ställda inför frågan om det finns distinkta skillnader mellan Finland och Sverige, mellan finländare och svenskar, svarar de allra flesta *ja* men med många *om* och *men* och väl inlindat. Däremot är det rätt stor skillnad på tolkningen av vad dessa skillnader betyder. Och vad de beror på. Några menar att de knappt har någon betydelse alls eftersom likheterna är så mycket större. Andra menar att våra skilda beteenden är till hinder för verksamheten och åter andra, som denne svensk, menar att det är till fördel med skilda beteenden och skilda synsätt: "Det finns olikheter och det gäller att inse det. Det gäller framför allt att i sitt ledarskap vare sig man är finsk eller svensk inte se de andra som konstiga utan förstå att så är det!"

En av de finlandssvenska företagsledarna, som arbetat länge i både svenska och finska företag, har grundligt funderat på frågan om det finns skillnader mellan finländare och svenskar och ser stora skillnader i det finska och svenska sättet att driva företag och fatta beslut:

Det finns kulturskillnader som skapar problem! Men, och det är min poäng, dessa skillnader kan utnyttjas till något positivt! Olikheterna är en styrka i vår relation. De gör att vi har respekt för varandra. Att vi har positiva spänningar mellan varandra.

Vi älskar ju varandra. Vi tycker om att vara tillsammans. Vi har skoj på våra jaktresor och vid Lucia på ambassaden. Vi trivs med varandra. Och vi tycker om varandra just för att vi är olika. Och det är därför vi jobbar med problemen. Man skall inte avskaffa olikheterna eller gömma dem. Det är inte bra om man är alltför lika.

Samma positiva syn finns hos flera andra och många är de som också i "sin" fusionsprocess säger sig slå vakt om och ta vara på olikheterna.

Andra pekar på att skillnaderna kan vara stora men det beror mycket på med vems ögon man betraktar fenomenet. Vi är, som en

vd uttrycker det, otroligt olika när vi själva ser på varandra men i ett globalt perspektiv är vi oerhört lika varandra. Det är kanske för andra med oss finländare och svenskar som när vi ser på kineser, koreaner och japaner eller när vi ser på fransmän och belgare. Vi ser ingen skillnad men själva kan de på långt håll identifiera varandra. Sedan är förstas frågan vilken betydelse dessa eventuella skillnader kan ha. Och där finns, vilket också framgår av de kommande avsnitten, stora skillnader i uppfattningen. ”’Landskampen’ mellan Sverige och Finland är en icke-fråga. Något man skriver om i media, främst i Finland. Vi överdriver de nationella skillnaderna. På lägre nivåer är managementskillnaderna större”, säger en av de svenskar som på nära håll sett vad som just beskrivs som kulturkrockar och kamp.

”Kulturskillnader finns överallt! Det kan vara lättare att flytta utomlands än att flytta mellan Stockholm och Eskilstuna”, säger en annan svensk som vill nyansera bilden.

”Det är, så ta mig sjutton, nästan också lite stora integrationsproblem mellan Österbotten och Karelen”, säger en finländare.

En av de finlandssvenska företagsledarna hör till dem som menar att de båda folken är i grunden olika:

Som folk betraktat är det finska folket och det svenska folket ganska olika. Skall man söka efter folk med liknande drag i Europa så är finnarna mycket närmare holländare och kanske också tyskar. Svenskar har många gemensamma nämnare med engelsmännen. Både i den svenska kulturen och i den engelska kulturen sätter man stort värde på det här med att diskutera, att få ventilerat olika lösningar, använda tid till att förankra.

Om vi har problem i vår relation mellan Finland och Sverige så är det nog mycket för att man inte har förstått att [länderna] har helt olika kultur och helt annat sätt i procedurfrågor.

Det här sättet att resonera och tolka omvärlden är inte på något sätt ovanligt och som i flera andra fall säger också denne erfarna företagsledare, mer eller mindre indirekt, att detta dock inte gäller honom och hans företagsledning:

Sedan kan man ju säga att när man kommer tillräckligt högt upp i en organisation och jobbar mycket internationellt så lär man sig ju att

förstå det här. När man liksom börjar ha det i ryggmärgen så ser man det mindre som ett problem utan mer som en tillgång – att man arbetar på olika sätt.

Men när du kommer lägre ned i organisationen, till "middle management" och gräsrotsnivån är det mycket skriverier om landskamp hit och landskamp dit och det är för att det faktiskt finns sådana stämningar i de breda lagren.

Jag läste nyligen en bok som hette Ledarskap som hade skrivits av en finländare som har bott i Sverige lång tid. När han beskriver skillnaden i svenska och finska affärer så är det nästan skrämmande hur mycket det finns av sådana här landskampsstämningar. Det var helt främmande för mig. Och när jag kan se hur finska och svenska tidningar lägger ut texten om det här är det ungefär som att slänga bränsle på elden och uppmuntra till en sådan här landskamp.

Det finns en stor grupp som faktiskt tänker så här och lever så här och ser det som en landskamp.

Slutsatsen av hans analys blir att de många fusionsaffärerna och uppgörelserna mellan svenska och finska företag har skett trots den här stora skillnaden mellan länderna och trots alla problem:

Jo, för att bolag, och då speciellt ledarna för de här bolagen, i något skede inser att det är nödvändig växa ut i världen. Och att då slå sig ihop med ett svenskt bolag innebär att man har köpt mer tid och dessutom att man delar risken och ansvaret inför framtiden. Det tredje alternativet är att sälja till någon i Europa. Att köpa är svårt. Det är få finska företag som har råd att köpa någonting i Europa. Alltså har man sökt sig systematiskt och primärt till Sverige. [Den finska] internationaliseringen skedde ganska mycket via förvärv av svenska bolag som var färdiga internationellt.

De grundläggande skillnader mellan finskt och svenskt ledarskap som många pekar på behöver dock inte vara grunden till de konflikter som då och då uppstår. Tvärtom menar de flesta att det snarare handlar om enskilda personer som inte kan samarbeta eller som inte passar in i den ena eller andra organisationen.

Rader av tidningsrubriker har till exempel vetat att berätta om vad som pågått i TeliaSoneras ledningskorridorer i termer av "landskamp" eller "finnkamp" i styrelsen. Flertalet av de intervjuade menar att misshälligheterna berott på personkemin och sak-

frågorna – alltså i vilken takt TeliaSonera skulle utvecklas och expandera. En av finländarna säger:

Jag tror det finns betydligt större skillnader i ett land på personnivå än vad det finns över landsgränser. Det finns försiktiga företagsledare och det finns våghalsiga. Och de finns i bägge länderna. Men det är klart att man drar uppmärksamhet till sådana där stereotyper. Skillnaden mellan individer och deras läggning är större än den där landskarakterskärten. Skillnaden mellan individerna och olika personligheter är nog klart större än den lilla kulturskillnaden som finns mellan länderna. Men det är klart att landsgränsen kanske också kan ha viss betydelse. Men det är klart att jag tror nog snarare att den där skillnaden kan vara större sedan på gräsrotsnivå.

En av de svenska intervjuade påpekar:

Låt oss säga att [Anders] Igel hade kommit i konflikt med en svensk, ja då hade det aldrig blivit någonting av det i media mer än att han fick gå. Men nu blir det i stället en nationell kamp, vilket jag tror absolut inte har med det att göra och inte alls är intressant, utan det har att göra med att den eller den personen tyckte så eller så.

Nästan alla vi talat med tycks alltså vara överens om att skillnaderna finns. Sedan är det en annan sak på vilket sätt de har betydelse för verksamheten, vad de beror på och hur det blir i framtiden.

Finskt, svenskt, finlandssvenskt

Om man använder bilden av ett syskongräl när man diskuterar skillnader och likheter mellan Finland och Sverige, finsk och svensk företagskultur, kompliceras bilden av att det kanske i själva verket handlar om tre syskon som utifrån sett är lika men sinsemellan ser och känner olikheterna tydligt: finnar, svenskar och finlandssvenskar.

Frågan är inte oviktig men heller inte okänslig, eftersom språkfrågan historiskt sett också haft en koppling till frågor om makt. Den finlandssvenska minoriteten i affärsvärlden, framför allt den i Helsingfors, har ett i förhållande till sin storlek stort inflytande över det finska näringslivet, vilket också märks i sammansättningen av intervjupersoner i den här boken. Å andra sidan är Finlands historia

som ett tvåspråkigt land hundratals år gammal och debatten om språk och makt i Finland hade sina stormigaste dagar redan kring slutet av 1800-talet och i början av 1900-talet. Därför orkar påfallande få av de finska intervjuade fästa någon större uppmärksamhet vid frågan om finlandssvenskarnas roll i affärsvärlden. Däremot fascinerar frågan svenska chefer som kommer från en strikt enspråkig svensk kultur och möter finska affärsmän som inte bara har svenska som modersmål, utan också en egen, rätt stark identitet som varandes just finlandssvenskar. En svensk chef ser tydligt att finlandssvenskarna har en speciell position i finsk-svenska företagsaffärer:

Min känsla är att finlandssvenskarna är väldigt stolta över att vara just finlandssvenskar. Det kanske beror på att de sitter precis mitt emellan, i den perfekta balansen. För det gör de ju faktiskt. De har ju en fördel. De kan läsa svenska tidningar, och resa omkring i Sverige och vara en broder. Men de kan också åka omkring i Finland – och vara en broder. Det finns inga andra som kan göra det.

En annan svensk företagsledare lägger fram sin, inte helt okontroversiella, syn på finlandssvenskarnas roll:

Det finns en socialgruppsschattering i Finland som vi inte har här. En chattering där finlandssvenskan är finare – som en slags aristokrati med en viss kunskapsarrogans där svenska språket är en självklarhet.

Det bör noteras, att det som denne svenske företagsledare har observerat är skaran av professionella, utåtriktade, självsäkra och tvåspråkiga finlandssvenska affärsmän i Helsingfors-området. Däremot är det svårt att finna empiriskt belägg för tanken att finlandssvenskheten i sig skulle utmynna i en socialgruppsschattering i det finska samhället.²⁵ Men visst finns det skillnader mellan finnar och finlandssvenskar, i mentaliteten, språkkunskap och traditioner, som inte är oviktiga i affärer. En finlandssvensk industriman uttrycker det annorlunda: "Den finlandssvenska ägaren har ofta en mycket lång industriell kulturell tradition som ligger djupt inne i ryggmärgen på avkomman."

Flera svenska chefer som "köpts upp" av ett finländskt företag ser också att det finns en tydlig skillnad: "Vi märker, åtminstone

tycker jag mig märka, väldigt stor skillnad när vi pratar med finlandssvenska personer och andra finländare”, säger en. En annan som varit med när flera bolag slagits samman är inne på samma linje:

Vi har väldigt mycket erfarenhet av det där. Vi slogs ihop med ett finskt bolag som till mycket stor del var finlandssvenskt i sin verksamhet men med finska ägare och så var det vi svenskar. Så vi har sett hela den här triangeln.

En av de svenska vd:arna som sett och fascinerats av frågan säger:

Jag har upptäckt mer och mer att det är med finlandssvenskar ungefär som med svenskar som har flyttat från Sverige till Minnesota. Alltså de läser sitt Huvudstadsblad, de har oerhört väl reda på vad som händer i Sverige. Allt, till och med vem som spelade libero i svenska landslaget i går mot Island. Och de följer svenska artister som jag aldrig ens har hört talas om.

Men jag kan ju tänka mig att om jag skulle bo i Minnesota skulle jag som svensk och smålänning läsa Smålandsposten från pärm till pärm för att få reda på om det har hänt någonting i bygderna.

När man träffar en medarbetare som är finlandssvensk så flaggar han upp det direkt. Det var jätteviktig information. I belong to you. Jag är finlandssvensk.

Det är större skillnad mellan finlandssvenskar och finnar än mellan svenskar och finländare.

Han är rätt tydlig i den här frågan:

De har ett hierarkiskt beteende. Finlandssvenskarna är ju det gamla herrefolket och har ju, med det gamla arvet, satt sig i en lite annan roll här och har naturligtvis historiskt sett tryckt ned de andra.

Jag tror att i början av fusionsarbetet trodde många av våra finska kamrater att vi i Sverige var precis som de här finlandssvenskarna. Nu har jag pratat mycket med finnarna om det här och de har ju upptäckt att vi inte är det.

Men finlandssvenskarna är liksom en liten egen grupp, låt vara liten, men den är synnerligen aktiv i näringslivet och självmedveten.

En av medlemmarna i den finlandssvenska minoriteten förklarar vad saken delvis gäller:

Vi har också än mer ett kulturellt övertag. I vår familj har man alltid läst Dagens Nyheter, Svenska Dagbladet, min mormor har läst Svensk Damtidning och vi har läst svenska böcker. Jag skall åka till London i kväll och i min portfölj har jag Jan Guillous bok. Det är inte för att jag bott i Sverige utan för att den finlandssvenska kulturen är den svenska! Vi har mycket gemensamt, det har vi.

Att det finns en tydlig skillnad tycks ostridigt men också att den snabbt är på väg att försvinna. Och en av de intervjuade pekar också på att det finns skillnader även bland finlandssvenska traditioner och nätverk. Men finlandssvenskheten har helt klart utgjort en viss fördel i internationella affärer och i synnerhet i flertalet affärer med svenska företag som gjorts:

Men nu är jag förstuds finlandssvensk så jag har inte haft de språkproblem som mina kära finska bröder har haft. Jag är liksom uppfostrad till att vara lite mer utåtriktad och det där med kniv och gaffel faller sig lite mer naturligt för mig!

Detta säger en finlandssvensk företagsledare. Men han är också av den åsikten att finska företagsledare, oavsett språkbakgrund, har i överlag blivit mer kompetenta och utåtriktade:

Det intressanta är att det har skett en dramatisk förändring i finska företagsledares förmåga att hantera omvärlden, språkkunskap, inställning, självsäkerhet, utbildning.

Han pekar också på en annan, spännande utveckling. Trots att gruppen är liten och känner sig rätt hotad och svenskans ställning i Finland försvagas alltmer, har, enligt denne finlandssvensk, antalet finlandssvenskar i ledning för finska noterade börsbolag stigit dramatiskt.

Jag inte vet riktigt vad jag skall dra för slutsats av det. Framför allt gäller det bolag som ingen människa i världen skulle kunna tänka sig för 15 år sedan skulle kunna ledas av en finlandssvensk. Det är statsägda och mycket finska institutioner som Sampo och IVO [som blev Fortum] som nu leds av finlandssvenska ekonomer. Ingenjörerna börjar försvinna i ledningen för finska bolag, det finns nästan inga, diplomingenjörer [civilingenjörer] kvar. Alla har ekonomutbildning och en stor del av dem är finlandssvenska i de bolag som ingen människa tidigare skulle ha kunnat acceptera en finlandssvensk ledning.

Han ser däremot inga större problem med den utvecklingen och påpekar likaså att till exempel Nokias ledning faktiskt består just av finnar och ingenjörer. I likhet med flertalet finlandssvenskar tonar han ner den egna gruppens betydelse. Trots att de senaste årens debatt om förtroendefrågor i näringslivet åtminstone i Sverige visat att en alltför snäv rekryteringsbas och kompisvälde har skapat problem och misstroende ser han ingen risk med att en sådan inflytelserik minoritetsgrupp gör att urvalet blir mindre och skapar problem:

Nej, jag tror inte det. Det är en för långtgående slutsats. Huvudregeln är den att vi blir kritiserade för hur snabbt vi byter från svenska till finska. Till exempel när en enda finskspråkig person uppenbarar sig, byter vi alla omedelbart till finska. Det har gått så långt till och med att vi blir kritiserade för att de aldrig lär sig svenska för att vi byter så snabbt till finska. Och vi är ju alla totalt tvåspråkiga och så vidare, så det finns egentligen inga problem.

Vi har vissa privilegier och på finska sidan ser man kanske en del av de här traditionerna och kanske de mentala privilegierna med liten avund, men den är helt marginell. Det stora är att vi [finnar och finlandssvenskar] fungerar jättebra ihop.

Han får stöd av en finstalande kollega:

Det är ingen som väljs till en hög position i Finland eller Sverige på basis enbart av att man hör till ett nätverk. Naturligtvis kan det finnas vissa maktcentra, men det är likadant som ägandet över huvud taget, det finns inga sådana privilegierade positioner.

En av finlandssvenskarna har sin förklaring till varför gruppen, trots sin litenhet, är väldigt synlig i det finska samhället:

Det är som med skrattnåsen som har ett konstigt beteende. När den ser en fiskbit som ligger i vattnet håller den inte käften utan skriker så att alla andra kommer dit och så blir det konkurrens. Det är väl orsaken till att de finns till – skrattnåsarna – annars skulle de ha dött ut. Det är lite så med finlandssvenskarna, att han väsnas så mycket att man blir varse honom i allt han gör.

Nu tror jag att vi integreras alltmer – genom gifte inte minst. Vi är bara 290 000 stycken och blir allt färre och våra traditioner kommer att

försvinna. Men jag tror att de som blir kvar kommer att ha en jävligt stark ställning på grund av att de har den här möjligheten att bevara sitt modersmål och affärstraditionerna.

Om man går tillbaka i min släkt så har vi varit affärsmän i många, många led och det har skapat nätverk och ... jag ser det lite som en, om än förtvinande, elit.

Och det som håller samman "eliten" och alltså, enligt många, öppnar vägen till karriären är svenska språket:

Jag tror inte att svenskan försvinner. Jag tror ändå att politikerna har sett det här på något sätt. Jag tycker Lipponen på något sätt har sett det här. Talar man med politikerna så anser de att svenskan är bra, och det är inte för att få fler röster utan de ser det verkligen som en stor möjlighet och nytta i att kunna det här. Man har liksom ett försprång, en extra serve.

Nordisk släktfejd

Om det nu trots allt finns en del motsättningar och syskongräl mellan Finland och Sverige är det intet mot vad de intervjuade i allmänhet anser om de övriga nordiska grannländerna. Här blir det närmast släktfejd!

Men det finns återigen anledning att vara på sin vakt – urvalet intervjuade är minst sagt skevt i den meningen att samtliga tillfrågade har gjort, i de flesta fall rätt lyckade, affärer mellan just Finland och Sverige. Betydligt färre har gjort affärer med Danmark och Norge. Men även med den reservationen är det svårt att tro annat än att här är det betydligt tunnare med syskonkärleken. Detta säger en svensk oförblommerat:

Finnar och svenskar har väldigt lätt för varandra. Mycket, mycket lättare kulturellt att träffas, umgås i affärer med finnar än med norrmän och med danskar. Inget snack om saken! Det finns en kulturgemenskap, ett sätt att göra affärer och att värdera som gör det mycket lättare.

Danskarna försöker alltid lura oss svenskar. Det är som om de skall ge igen för slaget vid Lund!

Norrmännen är livrädda och vill inte göra affärer! Med finnarna är det inga problem över huvud taget. Det är raka puckar.

Samma skepsis till Norge som Björn Rosengren gav uttryck för i sitt berömda citat om Norge som "den sista Sovjetstaten" återfinns hos andra svenskar med erfarenhet från affärer med norska företag: "I Norge är man formella till sin natur men informella på ytan. Dom använder sitt paragrafrytteri för att hålla svenskarna borta."

Flera av de finländska storföretagscheferna understryker likheterna med Sverige och olikheterna med Danmark och Norge och ser flera förklaringar till varför gränsaffärerna med dess två är så mycket färre. En av dem har mycket bestämda uppfattningar i frågan:

Det är mycket mer komplicerat, helt andra kulturer. Lagstiftningen är helt annorlunda. Danmark är minst lika svårt som Norge men av helt annorlunda orsaker. Danmark har en helt annan näringsstruktur. De har ett jättestort bryggeribolag i mitten och så har de ett rederi och i övrigt är det nästan inga större bolag överhuvudtaget. Och många av dem är handelsorienterade och ganska inåtvända. Det är en lustig ekonomi. Det är verkligen en nation av handlare!

Sedan är ju hela landet stiftelseägt! De noterade bolagen ägs av stiftelser på grund av någon skattefördel som gjort att en massa privata familjeegendomar konverterades till stiftelser. Och det gör att i något skede i en affär kommer det en advokat som representerar den där förbannade stiftelsen och då vet du liksom att det är kört.

Danskarna är "by and large" jättebra affärsmän men inte strategiska affärsmän. De tänker alltid på den omedelbara vinsten. Det är handelsmannaattityden! Kom inte hit med några komplicerade strategiska förklaringar. Vi talar pengar!

Där råder den verkliga kvartalskapitalismen.

Norge är annorlunda. Och det är inte bara det att norrmän är rika eller inåtvända eller egendomliga. Norge har en annan näringsstruktur med hela sin "marine & offshore" och oljan som driver allting.

Men sedan har de ju redarkulturen som har två jätteintressanta egenskaper. Det ena är att den är internationellare än någonting annat och det skall man aldrig glömma. Norge är mycket mer internationellt än vad vi tror, och det beror på redarkulturen.

Det finns nog två delar av Norge. En jättestor del av den norska överklassen utbildas utomlands och så har de samtidigt sin enorma inåtvändhet och nationalism.

Det där kombinerat med en annorlunda näringsstruktur gör Norge jätte, jättejobbigt.

Sedan har då tillkommit att de nu är så förbannat rika med sin olja att de har fått en slags lillebrorsarrogans. De har ju ett mindervärdeskomplex fortfarande.

En annan finländsk chef med erfarenhet av norskt ägande och affärer ger en annan bild när han beskriver likheter och skillnader mellan de nordiska grannarna:

Jo, jo! De finns. Norrmännen är mer kortsiktiga i besluten och spontana. Mer informella än svenskar i sitt beteende på det sättet att man kan komma i dag och säga att jag kommer dit i kväll så kan vi snacka om det där. I Sverige måste man ju boka tid och komma igenom barriärer och sånt där.

Vi har en felaktig bild av norrmännen att de skulle vara liksom ett världsfolk på grund av deras sjöfart och fiskeri. Det är de inte! De är ju ett folk från fjällen och fjorden.

Det är lättare att göra affärer med norrmän än med svenskar på det sättet att de är lättare att komma i kontakt med, men sedan måste du försäkra dig hundra gånger om att det som sägs faktiskt är sant. Och de nationella barriärerna gör det svårt. Jag har varit med om att länge försökt att komma åt norska företag och det är nästintill omöjligt. De är mer nationalistiska och sätter mycket stort värde på att de vill vara norrmän.

En annan finländare är inne på samma linje:

Danmark har jag mycket liten erfarenhet av. Danmark är mer av en handelsnation och har rätt lite industriell verksamhet. Normännen däremot är fruktansvärt nationalistiska. Jag har erfarenheter av Norge och jag skulle säga att göra förändringar i Norge är mycket svårt.

I Sverige tycker jag att det har varit en mycket rationell inställning. Om man har måst skära ned, stänga en anläggning, så har man kunnat göra det. Samma inställning har man här i Finland. I Norge är det i det närmaste omöjligt att stänga en enhet, då blir man kallad upp till näringsministern!

En av de finländska cheferna pekade också på det han uppfattade som ett svenskt beteende i förhållande till sina grannländer:

Ni tycker det är enorma skillnader mellan danskar och norrmän och mellan svenskar och finländare. Ni tycker alla norrmän är konstiga –

sista sovjetstaten – och att danskarna är ett legoland med småföretag. Men där bryr ni er inte om kulturskillnaderna!

Det gör ni däremot när det gäller Finland. Ta det som Nalle [Björn Wahlroos] kallar herrarnas *Svensk Damtidning*, *Dagens Industri*. Det blir aldrig så stora rubriker som när de kan skriva om problem mellan Sverige och Finland.

Men frågar man andra svenska chefer, som av olika skäl varit närmare Norge, blir svaren delvis annorlunda. Kanske beror det just på det fysiska avståndet och den närmare kontakten över gränsen. Ett av undantagen i gruppen är nämligen Percy Barnevik:

Ja, Sverige och Norge är ju mer lika varandra. Jag är uppväxt i Bohuslän så jag pratar en dialekt som ligger nära deras. Jag har ju seglat i den norska skärgården och allt det där.

Men skyndar han sig att lägga till:

Men ändå, likheterna i industrin och båda länderna med sina familjer, Wallenbergs och Ehrnrooths, gör att jag känner mig mest hemma i Finland, när jag gör affärer och näst mest hemma kände jag mig i Norge.

Minst hemma känner jag mig i Danmark. Men det beror delvis på att Danmark inte har så mycket storindustri. Det är mest småföretag, möbler, och handel.

En annan svensk med mer göteborgsk dialekt har en än mer positiv syn på Norge – och indirekt en mer kritisk syn på Sverige och Finland:

Jag har gjort mycket affärer i Norge och norrmän har ju mycket sundare livsinställning, brukar jag säga. När jag gjort affärer med Norge, och det spelar ingen roll hur det har gått, säger man alltid: "det är grejt, det är inga problem med det", även om det har gått helt åt helvete. Och så går man på tur när klockan är 12.00 på fredagen och då stänger man hela landet!

Men vi är ju väldigt lutheranska! Vi är nog mera lika finnarna. Det skall arbetas och för finnarna med sin tuffa historia är ingen uppoffring för stor! Det gnos på!

Av intervjuerna är det också lätt att få intrycket att uppfattningar om andra länders och deras näringslivs funktion mest bygger på egna, och då kanske inte särskilt många till antalet, erfarenheter.

Den som gjort en lyckad affär i ett land uppskattar det landets af-färskultur. Den som gjort motsatsen låter sitt misslyckande färga bilden av hela landet, dess näringsliv, folk och beteende. Också dessa makthavare ser ibland på sin omvärld som folk gör mest – med en blandning av fördomar och på erfarenhet väl underbyggda åsikter. En av dem som gjort affärer med alla de nordiska länderna, och många andra, ser likheter – och skillnader:

Jag tror att det är kulturellt lättare för finländare att jobba i Sverige än till exempel att jobba i Frankrike. Jag har upplevt själv hur svårt det är att ha verksamhet i Frankrike där den kulturella skillnaden är mycket större än med Sverige.

Jag skulle säga att Norditalien, överraskande nog, är lättast. Tyskland är ganska lätt därför att vi har på sätt och vis samma "mind set" – vi är ganska raka, inte så hemskt mycket snack runt saken utan man går direkt på frågan.

Om vi tar ett av våra bolag så är de bästa enheterna definitivt de i Tyskland och i Norditalien. Det finns en viss kulturell likhet mellan dem och oss. Varför kan jag inte förklara för jag är ingen antropolog. Men många företag har upplevt det ganska svårt i Sverige, om man är helt ärlig.

Och det är inte bara förhandlingarna när man köper ett företag utan det blir faktiskt mycket mer krävande när man väl har köpt det och börjar göra den kulturella integrationen. Då menar jag att det är kanske lättare med ett tyskt eller ett norditalienskt företag än med ett svenskt.

När den här kulturella integrationen inleds kommer svårigheten att få en svensk organisation att agera under vissa regler, fatta beslut under vissa regler jämfört med en tysk och en fransk och här finns det skillnader mellan kulturerna. Det är lättare för finländarna att anpassa sitt eget system till vissa av de här andra.

Sverige är inte lättast, men det är inte svårast heller. Jag skulle säga att på en skala, där 100 är lättast att noll är svårast, så är Sverige kanske på 70, 80 eller någonting sådant där. Lättast är Tyskland och Norditalien för ett finskt företag. Jag pratar bara om det här från mina egna erfarenheter, det är inget vetenskapligt.

Och Norge har faktiskt väldigt mycket samma typ av agerande som Sverige. Jag tror att varje bolag sedan måste välja för sig själva hurdan kultur man vill ha och sedan försöka att anpassa organisationen enligt det.

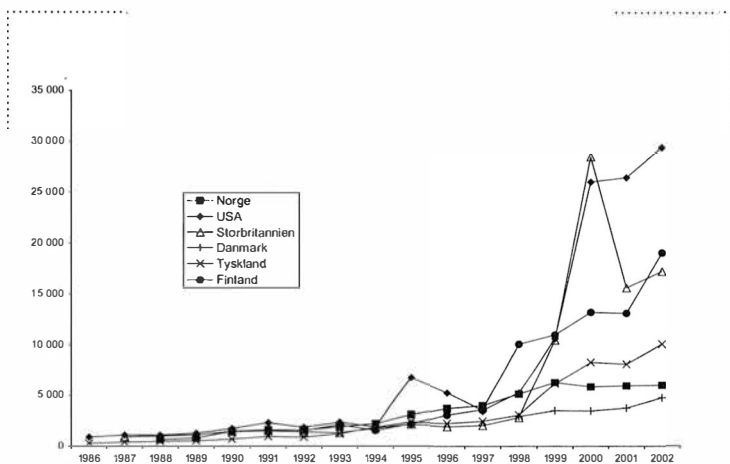
Jag tror att finska företag som har verksamhet i Sverige tenderar att ta till sig det här svenska beslutsfattandet. Det är lättare för Finland att anpassa sig till det svenska än tvärtom. Och jag tror att många finländare faktiskt gillar metoden när man väl blivit van vid den. Däremot är det nästan omöjligt att få en svensk att agera enligt det finska mönstret.

Svensk-finskt parförhållande eller nordiskt månggifte – vad säger statistiken?

Flera av intervjuerna vittnar om att det skulle vara lättare att göra affärer mellan svenska och finska företag jämfört med danska eller norska. Om det finns ett särskilt "parförhållande" mellan svenskt och finskt näringsliv, vilket både statistiken över den industriella strukturen och utrikeshandelns inriktning tyder på, borde det även avspeglas i statistiken över direktinvesteringar och företagsetableringar samt i statistiken över vilka länder som Finland respektive Sverige handlar mest med.

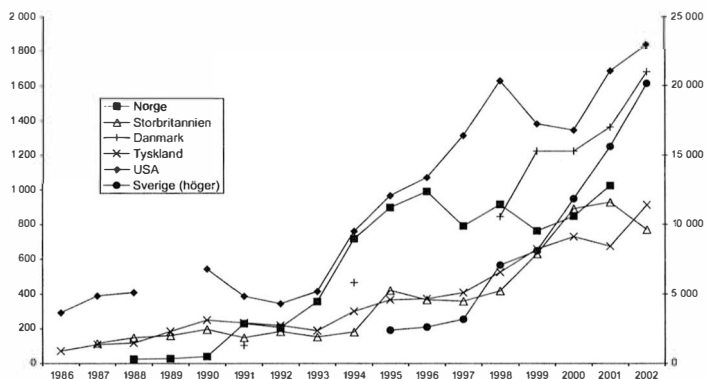
Direktinvesteringar

Figurerna 6a–6d redovisar utvecklingen av utgående respektive ingående direktinvesteringstillgångar för Sverige och Finland sedan mitten av 1980-talet. Direktinvesteringstillgångarna är ett mått på hur olika länder är ägarmässigt relaterade till varandra (se faktaruta i kapitel 1). De svenska direktinvesteringstillgångarna i utlandet är störst i USA och Storbritannien men är även stora i Finland (figur 6a). USA är det största investerarlandet i Sverige (figur 6c) följt av Finland. Som framgår av figur 6b har de finska direktinvesteringarna i Sverige ökat kraftigt sedan mitten av 1990-talet men de finska direktinvesteringstillgångarna är också betydande i USA. När det gäller de utländska direktinvesteringarna som sker i Finland står Sverige för en dominerande del, vilket framgår av figur 6d. Vad som också framgår av figurerna är att Norge och Danmark inte är lika betydelsefulla – vare sig som investerare eller som investeringsland – i jämförelse med det utbyte som Sverige och Finland har med varandra.



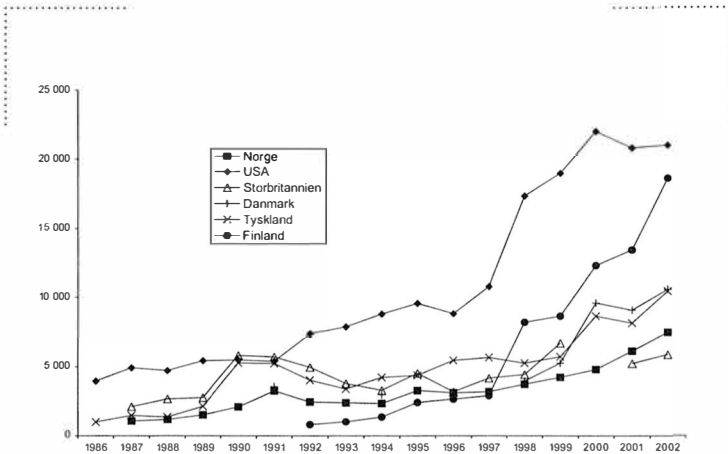
Figur 6a. Svenska direktinvesteringar i utlandet 1986–2002, USD (miljoner).

Anm. Botten i serierna förklaras av att data inte finns för alla år för alla länder.
Källa: OECD.



Figur 6b. Finska direktinvesteringar i utlandet 1986–2002, USD (miljoner).

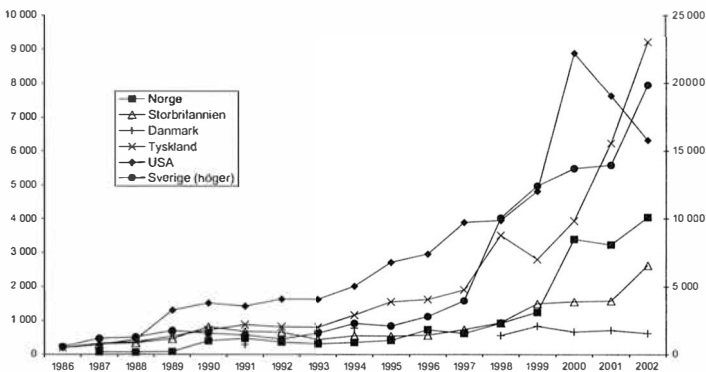
Anm. Siffrorna för Sverige redovisas på den högra axeln. Botten i serierna förklaras av att data inte finns för alla år för alla länder.
Källa: OECD.



Figur 6c. Utländska direktinvesteringar i Sverige 1986–2002, USD (miljoner).

Anm. Botten i serierna förklaras av att data inte finns för alla år för alla länder.

Källa: OECD.



Figur 6d. Utländska direktinvesteringar i Finland 1986–2002, USD (miljoner).

Anm. Botten i serierna förklaras av att data inte finns för alla år för alla länder.

Källa: OECD.

Etableringar och dotterbolag

Bilden att integrationen mellan svenskt och finskt näringsliv skulle inta en särställning i Norden är inte felaktig men blir inte lika entydig om man ser till statistiken av företagsetableringar, dvs. den statistik som, förutom fusioner och förvärv, även tar hänsyn till nyetableringar, till exempel i form av etableringar av dotterbolag. Danmark och Norge är något mer aktiva i Sverige än Finland när det gäller etableringar i Sverige, vilket framgår av figur 7. När det gäller företagsetableringar i Finland är dock Sverige, som framgår av figur 8 även i detta fall det mest aktiva landet följt av Danmark och Norge.

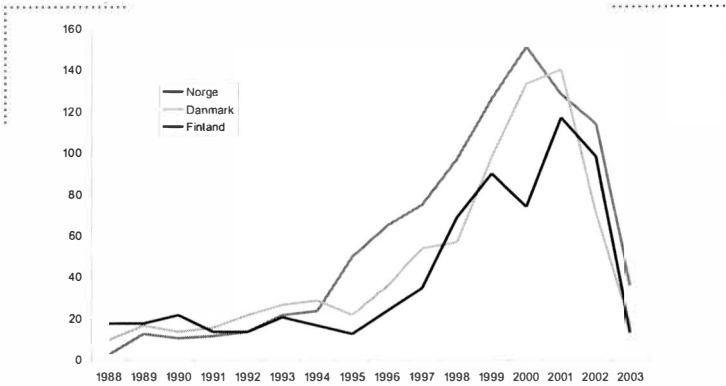
Även sett till förekomsten av utlandsägda dotterbolag blir bilden av Sveriges och Finlands ömsesidiga betydelse något mer nyanserad. Av de länder som har dotterbolag i Finland är Sverige det viktigaste sett till både antal företag och till antalet anställda, vilket framgår av tabell 2. USA är däremot det land vars verksamhet är mest betydelsefull för det svenska näringslivet. Värt att notera är också att Norge och Frankrike finns med på den svenska "fem-i-topp-listan" medan Danmark och Tyskland är med på den finska.

Tabell 2. De fem största dotterbolagsländerna i Sverige respektive Finland efter antal och antal anställda 2001.

<i>Sverige</i>		<i>Finland</i>	
<i>Antal dotterbolag</i>	<i>Antal anställda</i>	<i>Antal dotterbolag</i>	<i>Antal anställda</i>
USA	USA	Sverige	Sverige
Norge	Storbritannien	USA	USA
Nederländerna	Finland	Tyskland	Schweiz
Frankrike	Norge	Storbritannien	Nederländerna
Finland	Nederländerna	Danmark	Danmark

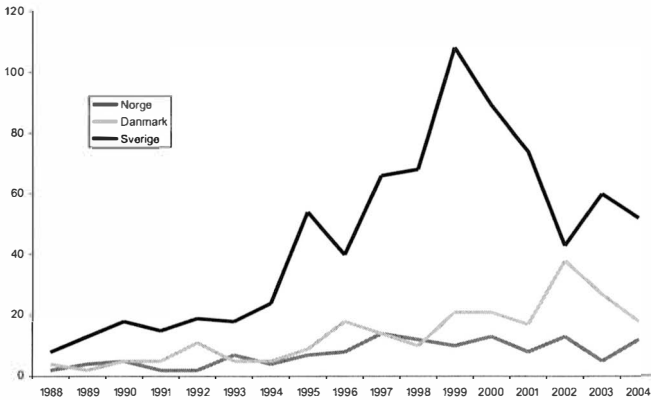
Källa: UNCTAD.

Sverige attraherar internationella industriföretag i betydligt större utsträckning än vad Finland gör. Det svenska näringslivets struktur har traditionellt varit mer diversifierad än den finska. Betydande svenska företag inom till exempel läkemedelsindustrin och bilindustrin har varit lockande köpobjekt för



Figur 7. Antalet företagsetableringar i Sverige fördelat på Danmark, Finland och Norge, 1988–2003.

Källa: Institutet för tillväxtpolitiska studier.



Figur 8. Antalet företagsetableringar i Finland fördelat på Danmark, Norge och Sverige, 1988–2004.

Källa: Invest i Finland.

stora utländska företag inom dessa branscher. Samtidigt är den svenska dominansen bland utländska företag i Finland mycket tydlig. Exempelvis har de svenska byggbolagen en mycket stark position på den finska marknaden²⁶ och flera svenska bolag inom tjänstesektorn har etablerat sig genom

företagsköp till Finland – en utveckling som kan förväntas fortsätta.

Handelspartners

Bilden av Sveriges betydelse för Finland bekräftas också i fördelningen av de båda ländernas viktigaste handelspartners som anges i tabell 4. Den finska utrikeshandeln domineras av Tyskland, Ryssland och Sverige. Norge och Danmark rymmer inte ens bland Finlands tio viktigaste handelspartners.

Tabell 4. Finlands tio viktigaste handelspartners samt Norge och Danmark efter värdet av export och import 2004, procent.

EXPORT			IMPORT		
Placering	Exportland	Andel av export	Placering	Importland	Andel av import
1	Sverige	11,0	1	Tyskland	14,7
2	Tyskland	10,7	2	Ryssland	13,2
3	Ryssland	8,9	3	Sverige	10,9
4	Storbritannien	7,1	4	Kina	4,9
5	USA	6,4	5	Frankrike	4,6
6	Nederländerna	5,1	6	USA	4,6
7	Kina	4,0	7	Storbritannien	4,5
8	Frankrike	3,5	8	Nederländerna	4,2
9	Italien	3,0	9	Japan	3,7
10	Norge	3,0	10	Italien	3,5
***			***		
14	Danmark	2,2	11	Danmark	3,5
			13	Norge	2,5

Källa: Tullstyrelsen i Finland.

Hela Norden är däremot välrepresenterat på den svenska utrikeshandelns tio-i-topp-lista, vilket framgår av tabell 5. Listan bekräftar den bild som även statistiken över direktinvesteringarna ger: Sverige är viktigare för Finland som handelspartner samt som mottagare och avsändare av direktinvesteringar än vad Finland är för Sverige. Det land som saknas på den svenska listan över viktigaste handelspartners – Ryssland – kan samtidigt vara en indikation på varför svenskt näringsliv ser Finland som ett strategiskt viktigt land.

Tabell 5. Sveriges tio viktigaste handelspartners, efter värdet av export och import 2004, procent.

EXPORT			IMPORT		
Placering	Export-land	Andel av export	Placering	Import-land	Andel av import
1	USA	10,8	1	Tyskland	18,8
2	Tyskland	10,2	2	Danmark	9,3
3	Norge	8,6	3	Storbritannien	7,7
4	Storbritannien	7,9	4	Norge	7,5
5	Danmark	6,6	5	Nederländerna	6,8
6	Finland	5,7	6	Finland	6,2
7	Frankrike	4,8	7	Frankrike	5,5
8	Nederländerna	4,8	8	Belgien	4,0
9	Belgien	4,5	9	USA	3,5
10	Italien	3,6	10	Italien	3,4

Källa: SCB.

Trots att Sverige och Finland har de mest omfattande direktinvesteringarna sinsemellan, intar de ingen särställning i Norden vad gäller ekonomisk integration i vidare mening. Både danska och norska företag är mer aktiva i Sverige än finska och Sveriges handel med de skandinaviska länderna är mer omfattande än Finlands. Detta förklarar dock inte bilden av den industriella likhetens betydelse för att förklara raden av mycket stora fusioner och förvärv som ägde rum under framför allt 1990-talet.

Statistiken över direktinvesteringar, fusioner och förvärv, företagsetableringar, utrikeshandel samt anställda i utlandsägda företag visar också att Sverige är ett ekonomiskt sett viktigare land för Finland än vad Finland är för Sverige. Ali-Yrkkö m. fl. (1999) identifierar en rad potentiella förklaringar till denna asymmetri:

- Den svenska ekonomin är ungefär dubbelt så stor som den finländska mätt som BNP.²⁷ Med detta följer att Sverige är större som både produktionsland och marknadsområde och därmed som mottagare av investeringar.
- Många finländska företag inledde sin internationalisering i Sverige. För de flesta svenska företag är grannlandet bara en

del av hemmamarknaden, vilken dessutom definieras som Norden eller Östersjöregionen. Etableringen av verksamhet i Finland ses därför inte som ett "riktigt" steg ut i världen.

- Svenska företags investeringar i Finland har i större utsträckning än de finska inriktats på tjänster, handel och byggande. Inom dessa branscher krävs inte lika stora pekuniära (penningmässiga) insatser för att "erövra" utländska marknader. I stället krävs insatser i form av management- och "konceptkunnande". Finska företag har å sin sida förvärvat fler svenska industriföretag där kraven på kapitalinsatser är större.

7.

OM FÖRETAGSLEDNING

Försöker man sammanfatta skillnaderna i de intervjuades uppfattningar av effekterna av de finsk-svenska företagsaffärerna när det gäller sättet att sköta och leda företag blir det lätt att man gör det med välkända schabloner som finsk "management by perkele" eller svensk "konsensushysteri". Standardförklaringen är alltså att finska chefer fattar besluten snabbt och auktoritärt medan deras svenska kollegor förhandlar och diskuterar i evighet. Alltför ofta läggs schablonen över verkligheten så att alla avvikande uppfattningar täcks över. De som följer mönstret framträder tydligt och förstärker bilden ytterligare.

Det vore ganska lätt att ur intervjuerna välja citat och resonemang som starkt stödjer den gängse bilden. Det vore lika lätt att ur intervjuerna lyfta fram citat som skulle ge den helt motsatta bilden.

Båda teknikerna skulle skapa en starkare dramaturgi och en tydligare bild – men en svartvit sådan utan de nyanser som verkligheten innehåller.

Några, men påfallande få, av de intervjuade, tar raskt fram de breda penslarna när de skall beskriva svenskt och finskt ledarskap. De flesta är emellertid trevande, nyanserade och osäkra i sina beskrivningar. Många är starkt kritiska till de förenklade bilder som ges i massmedier och, inte sällan, av de konsulter som tas in för att hjälpa företagen över kulturkrockarna.

En svensk vd drog sig till minnes – och plockade fram – en av de konsultrapporter som i enkla tabeller och tydliga OH-bilder beskriver skillnaderna mellan finskt och svenskt ledarskap. Ett par år efter att fusionen väl var genomförd var entusiasmen över konsulternas analyser och förklaringarna minst sagt måttlig: "Det blir mer av schema över våra fördomar som kanske gör mer skada än nytta. Det ser ju enkelt och tydligt ut men jag kan säga att lika många är fel. Det är svårt att måla med bred pensel. Det bara spår på för-

domarna", säger vd:n och pekar på en lättläst tabell där våra vanligaste fördomar om varandra är snyggt uppställda i lättläst Power-Point-design. "Ta exemplet här där det om svenskar står att de 'Tar hjälp av stora konsulter' – och på den finska tabellen står det 'Gör allt själva'. Det blir ju väldigt konstigt – och fel."

En finländsk chef uttrycker sig rakt på sak: "Det här påståendet, att det skulle finnas så otroligt stora skillnader i ledarstil, det är skit-snack!"

På ett område är dock massmedier, konsulter och de intervjuade i stort sett överens och det gäller beslutssnabbheten. Men inte heller finns några svartvita sanningar. Efter några frågor nyanseras bilden och såväl förklaringarna som tolkningarna blir mer mångfacetterade.

Snabba beslut eller konsensus?

"Finnar är lite snabbare, skjuter lite oftare från höften, och utreder inte så mycket som svenskar. Det är pang på rödbetan!"

"Svenskarna snackar och utreder i det oändliga!"

Kanske drastiskt formulerat men citaten sammanfattar väl den syn som delas av i stort sett alla de trettiosex intervjuade om skillnaden i sättet att fatta beslut i svenska och finska företag. Men det är samtidigt en bild som förändras mycket snabbt.

Den finska beslutssnabbheten har sina fördelar, sina problem och sina historiska förklaringar. Samma sak gäller den svenska diskussionsglädjen och långsamheten.

Förklaringarna först. Här pekar flera av de intervjuade på 1900-talets historia. Finland har genomlevt tre krig, ett inbördeskrig och mycket svåra ekonomiska förhållanden långt in i modern tid. Sverige har inte haft krig på 200 år och har med ett växande välstånd kunnat bygga på folkhemmet.

"I krig är det ju en annan ordning när det gäller demokrati och medbestämmande. Man kan inte rösta om man skall anfalla eller inte", säger en av dem som var med.

"I Finland har vi kvar den lite tsaristiska managementstilen. Är man vd har man auktoritet. Det har försvunnit i Sverige för

länge, länge sedan. Men ni har ju inte heller haft de problem som vi har haft", säger en annan finländare.

"Varför det har blivit så i Sverige, det vet jag inte, men 35 år med MBL har säkert haft sin inverkan. Vi har levit i en fredlig Saltsjöbadsanda och utan militära konflikter och det militära beslutssystemet har inte varit särskilt synligt", säger en svensk vd.

Snabbheten och den auktoritära finländska beslutsmodellen brukar sammanfattas i uttrycket "management by perkele" som både finländska och svenska chefer uttalar med både en viss beundran men samtidigt en smula förakt eller misstro i rösten.

Beundran, eftersom beslutskraft och förmågan till snabba beslut är högt skattade egenskaper i näringslivet. Misstro eftersom allt fler numera uppfattar tekniken som minst sagt tveksam. Dels eftersom det kan bli "fort men fel" och man måste fatta nya beslut; dels eftersom illa förankrade beslut inte alltid kan omsättas i verkligheten och i vart fall inte lika snabbt och effektivt.

Några citat kan belysa bilden av hur besluten fattas, eller just, fattas i betydelsen inte tas: "I Finland är det ofta så att man fattar beslut snabbt och blir det fel så ändrar man sig efterhand. Vi fattar inte besluten förrän långt, långt senare och sedan är det så prestigefyllt så då kan vi inte ändra det", säger en svensk och en finländare kompletterar:

Svenskarna använder mer diskussion medan finländarna går på och hoppas att alla hänger med. Det är inte fråga om bra eller dåligt. Det är lite olika metoder. Och detta gäller inte bara Finland och Sverige. Se på tyskarna – citera mig inte med namn – de är ju envisa på sitt eget sätt ända tills man säger ifrån exakt vad de skall göra. Dom behöver någon som bestämmer!

En finlandssvensk företagsledare uttrycker misstänksamheten mot "den svenska modellen":

Här i Finland finns en känsla av att svenskarna är opålitliga, vänder och vrider på saker. Man vet inte var man har dem. När man åker hem efter ett möte tror man att man vet vilka beslut som fattats men så är det inte alltid. De tänker om och ändrar sig.

En svensk sammanfattar väl den gängse uppfattningen:

Det var någon på Ericsson som sa att skillnaden mellan Nokia och Ericsson var att när en chef på Nokia säger någonting så gör de så, men när en Ericssonchef säger något är det ett inlägg i debatten.

Det finns även en rätt stark kritik bland finska företagsledare mot den finska beslutsmodellen:

Risken är förstås att snabba beslut kan ibland bli fel, eftersom underlaget är för dåligt. Och fel kan det bli också fast man känner att man har rätt! Man kan *ha* rätt i sitt beslut, men man *får* inte rätt eftersom man inte fått organisationen med sig.

Samma tanke finns hos en av de svenska företagsledarna:

Skillnaderna i ledningssätt är begränsade. Vi utreder mera och är inte så snabba i beslutsgången som finnarna men i gengäld så genomför vi fattade beslut snabbare än finnarna. Om det gäller att säga upp folk på en fabrik eller så tar det evigheter för finnarna. Där är svenskarna snabbare.

Svenskarna utreder fram och tillbaka och grejar men när man väl gör affär så är man rätt färdig. Så i slutändan kanske det inte blir så stor skillnad eftersom när svenskarna väl har gjort affären har de gått igenom alla frågorna om vad som skall göras och sedan görs det. Finnarna skjuter först och sedan håller de på och utreder efteråt sådant som svenskarna gjort i förväg.

En finländare påpekar också lite syrligt att bara därför att svenska styrelsemöten tar dubbelt så många timmar i anspråk som de finska, behöver inte besluten bli bättre.

Men över lag är samstämmigheten bland de intervjuade rätt hög; såväl om skillnaden som om för- och nackdelar med de olika beslutsmodellerna. En balanserad bild sammanfattas rätt väl av en finlandssvensk: "I Finland är man snabb med att fatta beslut och stolt över det. Svenskarna är lite för långsamma med allt sitt förankrande medan finnarna är för snabba och tar beslut innan de är förankrade och får då inte genomförandekraften."

Det är också viktigt att inte tro att den svenska förankringsprocessen måste innebära att svenska företag har svårt för att över huvud taget fatta beslut. Så är det definitivt inte, understryker en som

sett bevis på motsatsen: "Under tio år har vi köpt hundra bolag. Hade vi haft svårt att fatta beslut skulle vi inte ha klarat det."

Det finns också de som menar att den "svenska modellen" inte alls är som den ser ut att vara. En finländare säger:

Det är mer teater i Sverige! Svenskarna säger gärna att det är viktigt att vi diskuterar, och jo, kanske är det viktigt. Men diskussionen i sig har ingen betydelse när det gäller att fatta beslut. I Sverige är det ibland mycket svårt att ens förstå vem som har fattat beslutet, därför att de aldrig blir färdiga i diskussionerna.

Man diskuterar, diskuterar, diskuterar och sedan går man hem och sedan nästa dag diskuterar man, diskuterar, diskuterar och sedan går man hem och ingen vet vad som kommer att hända. Det är sist och slutligen vd som själv sitter i sitt rum och fattar beslutet. Det är inte den där organisationen. I Finland är det annorlunda. Man har en ledningsgrupp eller en styrelse, och beslutet fattas i mötet, inte utanför mötet som det görs mestadels i Sverige.

Hans synsätt på svensk beslutsmodell ansluter sig till de kritiker som menar att den svenska medbestämmandelagen borde kallas "tuta och kör" eftersom den, politiskt helt avsiktligt, bara gav en "känsla av medbestämmande". Andra, däribland en svensk, ser dock fördelar med de svenska diskussionerna och förankringsprocesserna: "Skall man schablonisera, och det skall man göra ibland för att få en struktur, så passar den svenska ledarstilen alltså något bättre i fusionsögonblicket än för den löpande driften", säger en av dem som varit med i flera stora internationella affärer.

Snart sagt alla i gruppen tycks överens om att snabbheten i att fatta beslut skiljer sig åt men alltså också att snabba beslut inte alltid leder rätt. En av de mest erfarna finska företagsledarna och styrelseproffsen menar att risken är stor med att fatta för snabba beslut:

Jag lärde mig tidigt av Percy Barnevik att i en styrelse skall man ta upp principfrågorna så tidigt att när styrelsen väl tvingas fatta sitt beslut skall man ha diskuterat och klarat av dem.

När man säger att finnar fattar snabba beslut så beror det ofta på att styrelsen kommer in i beslutsprocessen i ett så sent skede att den bara kan säga ja eller nej! Om man diskuterar i god tid har man sin strategi klar och beslutet fattar sig egentligen av sig själv eftersom alla kriterier har blivit fyllda.

Vi kunde köpa så många bolag i så snabb takt just därför att vi diskuterat tidigt vilka kriterier som skall uppfyllas, hur balansräkningen skall se ut och så vidare så vi köpte flera av bolagen bara genom telefonmöte.

Det här är en fråga om gott ledarskap. I bra och välskötta bolag uppstår inte den här diskussionen på det sättet. Det är mer fråga om good management än någon kulturskillnad.

Det går också att lägga principiella synpunkter på hur långt den svenska konsensusprincipen drivits. Om besluten ständigt måste förankras i allt större grupper kan det leda till, menar kritikerna, att viljan, förmågan och nödvändigheten av att ta ett personligt ansvar för sina beslut tunnas ut. Sättet att leda företag skall inte förväxlas med demokrati, påpekar en av de intervjuade och menar att det faktiskt finns en mycket bestämd uppdelning i såväl finsk som svensk aktiebolagsrätt – styrelsen fattar beslut som grupp, verkställande direktören ensam:

Det är ju *fullständigt otroligt* att följa med beslutsfattandet i svenska företag. I Finland, i alla fall i den framgångsrikare delen av finska näringslivet, finns en mycket klar gränsdragning mellan var det kollegiala beslutsfattandet tar slut och var linjebeslutsfattandet tar över. Den gränsen går i de flesta bolag precis där den enligt aktiebolagslagen skall gå!

Det vill säga att styrelsen i ett bolag är ett kollegialt forum. I Finland är det så kollegialt att våra ordförande inte anses ha någon särskild beslutsomakt – inte alls som era svenska ordförande. En finsk ordförande är *primus inter pares* i ett kollegium, men han är inte vd!

Men alla finländare har inte samma kritiska hållning till svenskt styrelsearbete:

En punkt där jag alltid brukar säga att jag tycker att Sverige har en bättre kultur gäller styrelsearbete. Jag har suttit i många börsbolag i Finland och Sverige. Det har blivit bättre i Finland, mycket bättre. Tidigare var det inte alldeles ovanligt att man kom till mötena och noterade att någon medlem öppnade kuvertet samtidigt som han satt sig och några hade svårt att hålla sig vakna.

I Sverige så har man generellt den grundläggande filosofin att styrelsen samlas *för* att tillsammans med verkställande direktören funde-

ra på att hur man skall utveckla bolaget och verksamheten och stödjer verkställande direktören i denna uppgift – tills man inte längre stödjer honom.

En av de kanske viktigaste slutsatserna som kan dras av samtalen med dessa företagsledare är att de skillnader som nu många uttrycker sig en relativt drastiskt om, inte sällan till och med fördomsfullt, sannolikt är på väg att jämnas ut i rätt rask takt.

De skilda beteendena försvinner i takt med att personer med minnen från kriget i Finland och folkhemsbygget i Sverige pensioneras och dör undan. De ersätts med dagens nya ledare med en grundläggande gemensam syn från handelshögskolor med likartad utbildning: Hanken eller "Kauppis" i Helsingfors, Handels i Stockholm, Harvard i Boston och INSEAD i Paris. Där ryms inte alltför stora skillnader i ämnet "corporate governance".

Men också flera av de äldre företagsledare som citeras här ser sig själva förändras. En finlandssvensk företagsledare understryker:

Jo, jag har bytt stil för egen del. Från att ha varit otålig och inte velat vänta på allt snackande. Jag har märkt att det är bra för helheten att låta folk prata på en stund. Men samtidigt säger allt fler svenskar att det är bra att de nu vet vem som bestämmer! För om man bara pratar på så vet man inte om ett beslut verkligen har fattats eller inte. I dag vet alla i det här företaget det.

Numera är vi dock överens i företaget om att vi inte tar några beslut i någon slags kommitté! Det är så lätt gjort att flytta svåra frågor till någon slags kommitté eller grupp för att tro sig säkra på att inte göra några misstag. Och det är klart att fram till en viss punkt är det bra med debatt och diskussion men sen måste beslut fattas! Och då skall det vara någons namn under, någon som tar ansvar för beslutet! Detta är något vi blivit väldigt tydliga med och något som alla accepterar! Efter fusionen har den svenska delen av organisationen tagit till sig lite av den finska modellen – och vice versa!

En av de svenska cheferna är inne på samma linje:

Skall man identifiera några skillnader så är man naturligtvis snabbare till beslut i Finland och mera benägen till analys och till förarbete i Sverige. Men i vårt företag så märker jag hur det här har konvergerat. Att

mina finska kollegor tar lite mer tid på sig att analysera up front och att vi svenskar har definitivt inspirerats att klippa till lite snabbare.

Och han får starkt stöd av en av Finlands storföretagschefer:

Men man vänjer sig nog vid det här svenska sättet men det innebär mer tid för beslutsfattande, mera involvering, mera diskussion. Jag tror faktiskt jag att jag lärde mig mera av den svenska metoden än vad jag förändrade den svenska metoden. Den svenska metodiken, med just den här förankringen ger i flera fall sist och slutligen bättre beslut.

Men det är klart, i krig har man inte tid med sånt. Då får det bli mycket raka och snabba beslut.

Attfattaraka och snabba beslut kräver också raka rör i kommunikationen. Och det är enligt många av de intervjuade en påtaglig skillnad i sättet att kommunicera mellan finska och svenska företagsföreträdare. Finländare är å ena sidan tystlåtna men, å andra sidan blir det raka besked när de säger något. Svenskar är mer pladdriga och pratglada. Detta säger en finlandssvensk med viss självironi och en smula stolthet:

Problemet med finländare är ju att inom fem minuter har de sagt allt vad de har att säga! Sen finns det ingenting att säga mer. Och det är många nationaliteter som inte förstår detta utan väntar på att finnarna skall komma till sak. Speciellt engelsmännen har väldigt svårt för detta. De tycker det är töntigt och oartigt och inte skulle det förvåna mig om svenskarna också skulle uppleva det här finska rakt-på-sak-sättet som lite svårt.

”Finnar kan vara tysta i 20 sekunder utan att någon blir särskilt ångestfylld av det”, säger en svensk vd som lärt sig men som ändå har vissasvårigheter med den finska modellen:

Till och med jag, som är så pass gammal, erfaren och förhållandevis orädd, tycker att det känns lite obehagligt att säga direkt att någon har rätt eller fel. Då kan han eller hon ju känna sig lite förolämpad eller så. Där är finländarna betydligt rakare.

Han klär i ord vad som ibland beskrivas som en svensk särart – konflikträdslan. Den nämns ofta i ledarskapsdebatter och då inte bara i förhållande till Finland utan också i jämförelse med amerikanska

traditioner. I USA, liksom alltså i Finland, anses öppna konfrontationer vara vanligare än i Sverige – möjligen är de mer högljudda i USA än i Finland. Några ser med viss avund på den tydligare kommunikationen: "Den där omedelbara feedbacken som man ger i Finland är mer för att hjälpa än för att stjälpa. I Sverige samlar vi på oss en massa information och sedan när vi väl ger feedbacken så är den, om inte för att döda, så för att det krävs en drastisk förändring."

"Vi i Finland säger 'j-a skitstövel' när vi tycker det. I Sverige går man omvägar för att få fram samma budskap. Då blir det som i Telia-Soneras styrelse."

Rak och tydlig kommunikation hör till de kanske mest förtroendeskapande faktorer som diskuterats i samband med debatten om företagsstyrning och bolagsstyrning. Kanske finns här en koppling till att Finland toppar Transparency Internationals korruptionsliga²⁸ som världens minst korrumperade – med Sverige något efter. Just dessa hedersamma likartade placeringar är det få som nämner i samtalen men kan säkert tillhöra de faktorer som underlättar affärer mellan länderna: "Här kan vi ha en förklaring till att det gått så bra – vi är i båda länderna ganska ärliga, plikttrogna och lydiga", säger en dem.

Likheterna på det här området syns enligt en av de finländska företagsledarna på flera olika sätt:

Mycket handlar om respekt för människor, sättet att bemöta folk, sättet att samtala. Demokrati är kanske inte rätt ord men vi har hög respekt för folk! Och det är sådant som syns när man går igenom en fabrik i Sverige eller Finland. Cheferna samtalar med folk! Ingen är långt borta!

Och sen detta med att vi inte försöker lura kunderna. Vi respekterar kunden och det vi säger gäller! Där är vi lika!

Samma inställning har en annan av de finländska veteranerna även om han medger att i affärer handlar det ofta om att luras lite grand: "Jo, men det gör inte svenskarna. Svenskarna kan man lita på. De ljuger inte om sina avsikter."

Formellt eller lättsinnigt?

Med utgångspunkt i frågan om beslutsteknik och den kommunikation som hör samman därmed är det lätt att fundera över i vilken mån finländare och svenskar skiljer sig åt också i andra, mer sociala, sammanhang. Här närmar man sig snabbt, även i samtal med aldrig så seriösa företagsledare, fördomarnas farliga farvatten. Många är antydningarna och historierna kring den finska bastukulturen och spriten.

Eftersom många svenskar uppfattar finländarna som rätt tillknäppta typer kan det informella sättet att förhandla och umgås bli något av en överraskning. En svensk vd, med många internationella affärer i bagaget och i full färd med att göra en av sina större, hamnade mitt i den finska midsommaren när han skulle slutförhandla vad som dittills var hans kanske viktigaste affär:

Så där gick vi ned med helikoptern i en skogsglänta och jag kom i min kritstrecksrandiga kostym, vit skjorta och slips och där sprang de omkring i shorts. Och han sa: "int' prata här! I bastun!". Jag fick klä av mig alltihop, hängde kostymen på någon gren och gå in i bastun och så fick jag förklara affären för honom och övertyga honom det förträffliga i den. Han sa att han gillade idén. Sen badade vi i sjön.

Men mot denna lättsamma bild av bastubadande direktörer finns den absoluta motsatsen. Stela, kostymklädda finländare som, kanske av genuin osäkerhet, håller strikt på formerna. En svensk storföretagsordförande har sett den sidan:

I de första mötena när de svenska och finska ledningspersonerna samlades så kunde man märka att finnarna ville ha en formell ordning på mötet – ordföranden öppnar mötet, ordföranden ger ordet, sammanfattar och säger att då beslutar vi följande. Och det hela skall gärna följas av ett formellt klubbslag.

Van vid svenska, i varje fall till synes, lite lättsammare möten, blev han ofta överraskad i sitt "eget" styrelserum. "Dessutom så sitter man i en viss ordning. En gång när jag kom in och satte mig på den där platsen", säger han och pekar, "så blev det helt fel. Ordföranden sitter aldrig där utan vid bordsändan!"

Den här formella ordningen skiljer sig, enligt flera av de inter-

vjuade, starkt från den svenska. I svenska styrelser och ledningsgrupper är det mycket mer löst prat, lite lättare stämning, en hel del skämt och antydningar och efterhand verkar det som man kommit fram till något vettigt som alla kan vara överens om.

Och så säger plötsligt ordföranden, som inte har klubba och inte är särskilt tydlig i rollen som ordförande, "ja, men då säger vi så", och så reser man sig och går.

Då vaknar finnarna till och frågar, "vad i helvete, har vi fattat ett beslut?". Hur ser själva beslutsformuleringen ut och var är klubbslaget?

Kanske kan den formalism som svenskar tycker sig möta i vissa finska sammanhang hamed osäkerhet att göra. En av de finländska företagsledarna pekar på att det inte var länge sedan som många finska storföretagsledare kastades in i en roll de inte alls var vana vid:

När det för 20 år sedan dök upp en finsk vd eller styrelseordförande i internationella sammanhang blev det nästan undantagslöst stora problem. Han hade ett gigantiskt mindervärdeskomplex. Han kunde inte tala språket ordentligt, han var dålig på det här med kniv och gaffel, han hade en tendens att slänga i sig för många groggar eller snapsar, han kunde inte klä sig – det gick åt helvete! Och när han sedan mötte sina svenska motspelare som kunde spela spelet och hade lite stormaktsfasoner så blev det ju sjufalt värre.

Det beskrivna är kanske ett kulturellt problem som kan, och måste, mötas med humor och det finns en stor samstämmighet bland de intervjuade om en av livets glada sanningar – humor löser många problem. En finlandssvensk berättar:

Humor är en jätteviktig komponent i affärslivet. Svensken är lite för allvarlig. Finnen är mer humoristisk och tillåter större socialt diversifierat beteende, framför allt på senare tid. Finnarna kan säga: "Men herre Gud, han var ju full! Han hade ju druckit" som ett försvar för ett fruktansvärt beteende.

När det gäller humor tror jag finnar och balter hittar varandra och är ganska nära varandra. Det är spriten och frugan och sådant där som man skall skälla på.

Han menar att den finska humorn underlättar affärerna högst påtagligt:

Humorn har en väldigt viktig roll i sådana här sammanhang. Det märks när man umgås på kvällarna med de här stora direktörerna i Finland. Och jag märker det på mina svenska vänner som har jätteroligt när de kommer över till oss och får släppa loss lite.

Och en av svenskarna pekar på en av de viktiga förutsättningarna för att humor skall fungera: "Så finns det en sak till, det finns ingen prestige i finska stilen, väldigt liten prestige."

Skilda kompetenser

En av de intervjuade pekar på en skiljelinje mellan Finland och Sverige som gäller vilka affärsidéer som utvecklats. Han menar att svenska företag, till skillnad från finska, skapat nya *koncept* till skillnad från vanlig tillverkning av varor eller tjänster:

Titta på IKEA, Hennes & Mauritz, Lindex och de andra. Inte har vi några sådana. Vi har Nokia. Vad vi är duktiga på är produktion och logistik. Kan man fusionera ett starkt produktionskunnande med ett starkt konceptkunnande ger det ideala affärsmöjligheter. Det är därför det gått så bra i flera fusioner mellan Finland och Sverige. Se på Stora som kunde sälja och Enso som var jätteduktiga på produktion!

En annan av de intervjuade med kunskap just om skogsjättarna pekar på det som flera återkommer till, nämligen detta att de finska och svenska bolagen traditionellt haft olika inriktning:

Både Stora och Enso var redan före fusionen internationellt verksamma men om man tittar på var de har sin produktionsbas, var de har haft sin ledning, så har det ju varit mycket nationella bolag. Men vad jag såg där var att det fanns olika "aproacher" inom Stora och Enso. Stora hade ofta lokalt anställda chefer på sina säljbolag för man ansåg att man skulle ha lokalt förankrade chefer med den här kulturen. Enso hade ju alltid finska chefer som skickades ut för att lära sig. Så skilde sig ju bolagen åt.

Samma tanke är en annan finländare inne på när han menar att svenska och finska företag och organisationer specialiserat sig, eller kommit att specialisera sig, på helt olika sätt. Men återigen handlar det kanske mer om skillnader mellan och inom företag än mellan länder:

När jag ser på svenska försäljare och svenska produktionsmänniskor och finska försäljare och finska produktionsmänniskor, och i pappersindustrin är det två olika världar – de som säljer och de som producerar.

Vi kunde göra en "fyrfältare" av organisationen. Den svenska produktionen, avvek från den svenska försäljningsorganisationen men den avvek också från den finska. Och på samma sätt var det när det gällde produktionen. Så det blev en fusion på fyra plan. Jag tror att man ofta missat när man gör sin integrationsplan att det egentligen är fyra sektorer som skall integreras.

Här återkommer för övrigt det i Finland ofta upprepade resonemangen om svenskarnas roll ute i den stora världen och ländernas skilda traditioner och skilda inriktningar – hemmamarknad och produktion i Finland i motsats till Sveriges exportmarknad och försäljning:

Det är ett intressant fenomen som är helt uppenbart och det är att finländare över lag inte kan sälja. Svenskar kan det. Det här har man ju sett! Vilket ställe i världen vi än åkt till och trott oss vara de första nordbor som är där så nog står det i gästboken att Atlas Copco varit där tio år tidigare.

Ett likartat resonemang ledde i ett helt annat företag till en medveten rekryteringspolicy: "Vi har medvetet till högsta ledningen valt mycket operativa människor från Finland och i rätt stor utsträckning svenskar till 'human resources' och 'market communication'."

Språkfrågan

En av de frågor som självklart dyker upp gäller språket. Å ena sidan är Finland officiellt tvåspråkigt och eftersom den finlandssvenska minoriteten kan sägas vara starkt representerad i företagsledningsvärlden har många finländska chefer svenska som modersmål. Samtidigt minskar antalet svenskspråkiga i landet liksom intresset för ämnet svenska i skolan. Allt fler har engelska och inte svenska som bästa främmande språk. Och mycket få svenskartalar finska.

Nu är språkfrågan som sådan på intet sätt ett finsk-svenskt problem. Den dyker upp i alla internationella företag eftersom många

i ledningsgrupperna i de fusionerade företagen inte kan kommunicera på sitt modersmål. Allt fler övergår också till engelska som officiellt koncernspråk. Uppfattningarna om vilken betydelse det har för företagen att man i ledningen tvingas kommunicera på främmande språk skiljer sig åt; ibland diametralt. De allra flesta är dock överens om att nöden inte har någon lag – de flesta svenskar talar ingen finska och många finländare talar dålig svenska. De flesta finsk-svenska företag har därför engelska som koncernspråk – eller som Percy Barnevik uttrycker det: "Nu är det inte engelska som gäller, det är *bad english*, *international english*."

Hans uttalande skall inte ses som ett skämt. Det problem han och många andra stött på är ju att högt akademiskt utbildade med engelska som modersmål, uttrycker sig gärna så att många, med goda kunskaper i språket, har svårt att förstå de välformulerade meningarna:

Så till exempel kan en tysk eller en svensk ju säga till en engelsman "I think that my solution is the preferred one and I don't think your solution is good. I don't think it will work."

Engelsmannen kan säga så här: Under the prevailing circumstances I might be slight inclined not to fully adhere ... och så vidare.

Det låter som om han i stort sett håller med men i själva verket är han helt emot förslaget. Man kan luras av språket. Så jag säger numera att jag inte vill se fler engelska texter där en mening tar en halv sida. Vi kan inte ha sådana skrifter eftersom åttio procent inte förstår.

Och då säger engelsmännen att här kommer du som är svensk med din brytning och talar om för oss hur man skall tala vårt eget språk. Men det är faktiskt ett problem när det talas för väl. Engelska är som poesi, Lord Carrington²⁹ använde säkert 45 000 av de 52 000 ord som finns på engelska! Man förstår inte alltid vad han säger men det är himla vackert.

Tanken om ett slags internationellt rådbråkad *bad english* får stöd från många däribland en av de svenska cheferna:

Dålig engelska är världens vanligaste språk, det talas överallt. Man kommer inte ens ihåg alla gånger vad man talar. Ibland går man ut från ett möte och någon frågar, vad talade ni för språk? Ja, jag kommer inte ihåg, det var väl engelska eller svenska, men det är väl inte intressant.

Det var likadant när man tog in utlänningar i svenska styrelser, facket var oroliga att det skulle påverka debatten. Men efter några få sammanträden försvann oron. Engelska är ett sådant utomordentligt bra språk.

Men alla är inte nöjda med engelskan – oavsett kvalitet. En av de finska cheferna säger:

Vi hade på högsta nivå på den finska sidan målet att koncernspråket skulle bli engelskan men vips så körde vi med svenska eftersom vi haft möjligheten också att välja folk in i högsta ledningen från finska sidan som pratar svenska också. Och så blev det svenska. Och, jag måste säga, att jag personligen tror att det har varit bättre. Man får inte förneka att språket har någon betydelse för det har det.

Han får medhåll även svensk:

Jag menar att om man vid en finsk-svensk fusion pratar engelska i det nya bolaget, så är det inte riktigt bra. Då jobbar ingen av parterna på sitt modersmål och det ställer ofta till problem – inte enbart på högre nivå.

Andra menar tvärtom att: "Jag tror det är en fördel med engelska som koncernspråk", säger en vd för ett finsk-svenskt företag, "i och med att det är två olika kulturer så möts vi med engelskan på neutralt plan."

Resonemanget låter oantastligt och många säger samma sak men sedan när det kommer till den praktiska vardagen blir det lite annorlunda. Samme vd berättar också att han och hans närmaste chef dock alltid talar svenska med varandra men så fort det blir fler inblandade gäller engelskan:

Vissa talar vi svenska med. NN och jag talar svenska med varandra. Men nej, vi har tränat upp det där (med engelskan) ganska bra tycker jag under de här åren. Jag märker en enorm förändring när jag i dag hör presentationer i olika sammanhang från finska eller svenska medarbetare. Visst att det tappar vissa nyanser. Men det är en kick också, alla vill bli bättre på engelska, alla tycker liksom det är kul, vi upplevs som ett internationellt bolag.

Och jag menar att allt som skrivs är på engelska, det är inte förbjudet att tala svenska när man sitter på möten men så fort det är någon

finländare, eller någon annan nationalitet med så är det ju i princip engelska som gäller.

Att det blir engelska som koncernspråk i de stora internationella koncernerna är numera en självklarhet i både Finland och Sverige. Men alla ser inte alltid detta som något helt naturligt. En av de finska företagsledarna säger:

Nokia, som har utländska styrelsemedlemmar, använder engelska och så är det i de flesta globala koncerner i dag. Använder man svenska eller finska får man ett translatorsbehov vid varje möte så koncernspråket måste vara engelska. Och det talades ju om att det var ett problem att Hintikka inte gick med på att tala svenska i TeliaSonera.

En finsk storkoncernchef medger:

Vi har verksamhet också i England och USA och att bara använda ett nordiskt språk vore omöjligt och det är bara några av oss som behärskar svenskan, så det bara blir engelska. Men samtidigt är jag en stor vän av det svenska språket och jag hoppas att någonting skall ske i Finland så att undervisningen också i grundskolan skall ha tillräcklig volym och kvalitet på svenska språket. Så är det inte i dag.

Det är lättare naturligtvis att umgås till exempel med personalen i Sverige på svenska än om man skall försöka göra det på engelska. Det är lättare och mycket mer naturligt! Och det går ju inte att i Italien prata med folk på lägre nivå på engelska. Det bara går inte.

Det är en viktig punkt – att engelska som koncernspråk kan fungera väl på toppnivån men inte alltid längre ner i organisationen.

Språkfrågan är inte heller så enkel och okomplicerad och gäller inte bara om vilket språk som fungerar bäst i företagsledningen: "Det är mer och mer så att i samverkan med svenskarna så pratar man engelska. På sikt betyder det att den nordiska sammanhållningen försvagas något, tyvärr", konstaterar en finländare som också ser med oro på den allt svagare ställning svenskan har i det finska samhället men också att det inte riktigt räcker med det svenska språk finska barn får i skolan:

Jagvet inte om det alltid har varit så, men den stora skillnaden i kulturen är faktiskt att vi, som lär oss svenska i skolan, tror oss kunna svenska. Vi kan ju orden och deras betydelse men vi har inte en aning om

dom outtalade ordens betydelse. Och det outtalade är viktigt i just svenskan jämfört med finskan! Vi talar ju mera rakt på sak här, alltid. Detingår i språket, detingår i kulturen.

I svenskan finns ett otroligt stort antal dolda meningar i det outtalade. Det är skillnad. Det är svårt för en finne att riktigt förstå.

Färdigheter i svenska språket är en hög tröskel för en finländare som är svår att komma över. Du är på svenskens hemmabana och det lillebrorskomplexet som en finländare har fått i sig från födseln gentemot svenskar blir inte mindre av de inte förstår ditt språk.

Jag tycker det är en dyster bild av framtiden om alla i sammanträden snackar så kallad Tarzan-engelska, som ingen behärskar bra. Med Tarzan-engelskan får man ingen förståelse om den lokala kulturen.

Och det är flera uttalanden som pekar mot att det koncernspråk man officiellt använder inte alltid blir det arbetsspråk som företaget eller ens ledningen i själva verket använder. "I vår koncernledning är det engelska som gäller i allmänhet", säger en finländsk chef trots att alla i hans ledningsgrupp talar svenska. Och han är övertygad om engelskans förträfflighet:

Vi var fem som hade svenska eller finlandssvenska som modersmål och de övriga talade någotsånär hygglig svenska. Så när den svenske chefen kom hit talade vi svenska på ledningsgruppsmötena. Men så märkte jag att det var liksom inte riktigt bra så nu talar vi alla engelska. Det är egentligen helt stolligt men det är liksom för att visa lite respekt för våra finska kolleger som inte talar bättre engelska än de talar svenska.

Nu talar alla de här finlandssvenskarna mycket bättre engelska än de där finnarna så det spelar inte så stor roll. Men det känns liksom på något sätt rättvisare att vi inte börjar tala svenska.

Men, säger han senare under samtalet, engelskan är ändå inte tillräckligt bra i allalägen:

Det är ett litet problem, att finnarna kanske inte riktigt förstår betydelsen av att kunna svenska. Det finns en ny generation som kom in i business för 10–20 år sedan som trodde att nu skall allt bli engelska och förmågan att tala god svenska hos folk med finsk bakgrund i näringslivet har gått ned. Nu har engelskan blivit lite bättre.

Det tidigare civilisationsidealet i Finland, fram till 60–70-talen, var ju faktiskt en finne som talade perfekt svenska. Det var liksom en spegling av förkrigstidens klassamhälle som nu har försvunnit.

Och tyvärr går det lite ut över en del finnar i karriären i dag. De skulle må gott av att kunna bättre svenska på grund av det att de gör så mycket affärer med Sverige.

Skall du ta kontroll över en svensk organisation så ger du genast bort 25 procent av dina spelmarker genom att börja tala engelska. Det är så jävligt starkt det där om du kan liksom slå dem på hemmaplan genom att tala god svenska. Det fungerar jättebra. Det är klart att det här kanske har gett ett premium åt finlandssvenskar.

Säger denne finlandssvenske vd på tal om just den gruppens starka ställning i finskt affärsliv.

Vad han och många andra alltså säger, direkt eller indirekt, är att god svenska fortfarande är en viktig framgångsfaktor för finländare som vill göra karriär. Men att det skulle ge den stora majoriteten i Finland som inte har svenska som modersmål, ett handikapp, vill en av de finlandssvenska cheferna inte riktigt hålla med om: "Nej, inte tror jag det är ett handikapp, men vi har ett litet försprång. Vi har kanske en extra serve i tennismatchen när vi talar båda språken flytande. Och ett nätverk i Sverige."

Och en svensk kollega ser också detta: "Man har ju lättare att förstå finlandssvenskar än kanske en finne som inte pratar svenska och knappt pratar engelska. Då är det lätt att man missförstår."

Det finns till och med några som menar att svenskan som ett gemensamt språk har varit till stor, kanske till och med avgörande, hjälp i själva fusionsarbetet. Och detta trots att man officiellt har haft en helt annan inställning:

Koncernspråket är engelska. Men vi har börjat tala mer svenska på våra interna möten kan man säga. Även om flera inte har svenska som modersmål, så talas det ändå mycket svenska. För hur det än är så är det knöligt att tala engelska.

Man måste ju faktiskt kommunicera på sitt bästa språk. Och här är det ju så att, tyvärr, finns det ju nästan ingen svensk, rikssvensk, som talar finska. Vi har ofta finlandssvenskar som i grunden är tvåspråkiga men hellre talar svenska än finska. Sedan är det en stor del av den finska ledningen som har svenska som andra språk.

Och nyckeln till att lyckas är att de är villiga att tala svenska. Och de talar ju mycket, mycket bättre svenska än de själva tror. Många har ju inte talat svenska på många år och känner sig väldigt osäkra när de börjar. Men det lossnar efter en stund. Och det här bidrar till att förbättra kommunikationen. Nu talar vi svenska i 95 procent av alla sammanhang. Och, om vi nu söker förklaringen till varför vi lyckats så väl i fusionen så är en förklaring att kommunikationen fungerat väl!

Motsatsen – att kommunikationen inte fungerat så väl kan, vilket flera pekar på, också bero på att man tror sig förstå. Och då är det bättre om man vet när man inte förstår: "Språkskillnaderna mellan Sverige och Finland är en fördel! Då ser vi att vi är lite olika. Eftersom vi förstår det mest av vad som sägs i Norge och Danmark så tror vi att vi är så lika varandra! Och så är vi inte det", säger en svensk som arbetar med såväl norska som finska företag. En annan svensk är inne på samma linje:

Jag jobbade tidigare i en organisation där vi skulle ha en nordisk organisation också. Vi tror att vi är så lika norrmännen och vi tror att vi är så lika danskarna för vi förstår språken. Men så upptäcker man att dom lättaste att arbeta med är alltid finnarna.

Och det är väl närmast en banalitet att konstatera att "Tarzan-engelska" inte direkt inbjuder till sofistikerade och eftertänksamma resonemang och flera av de intervjuade medger att de själva aldrig riktigt kan uttrycka sina mer avancerade tankegångar lika lätt på koncernspråket engelska som på sitt modersmål. Men det är självklart något man inte gärna medger öppet. Inte ens den av de intervjuade, som talade en så dålig engelska att också Tarzan haft svårigheter att hänga med, vill medge att språket kunde bli ett problem i transnationella affärer.

Någon entydig uppfattning i språkfrågan finns alltså inte annat än att språket skapar problem och det medger även de som säger att det inte är ett problem:

Språket kan vara ett problem men är inte det i våra nordiska bolag. I svensk-finska företag skall språket vara engelska! Inte tu tal om den saken! I vårt företag var det mycket svenska till en början med det satte vi stopp för. Nu gäller bara engelska.

Men det är klart att vi också talar svenska. Det officiella språket i ledningen är engelska men på kvällarna kan folk byta till "restaurang-svenska" men det är viktigt med engelskan eftersom alla då befinner sig på samma språknivå. Alla finländare talar ju inte flytande svenska! Det är vanligt misstag svenskar gör när de tror att alla finländare kan svenska.

Det är alltid en risk om ett språk blir alltför starkt i ett multinationellt företag! Som i vårt företag där de flesta i ledningen var svenskar eller finlandssvenskar och många mycket duktiga människor som inte talade svenska faktiskt slutade!

Så det är viktigt att lösa språkfrågan tidigt så att alla talar samma språk. Men det är klart med folk i ledningen som har engelska som modersmål blir det ojämnt. Man missar de små nyanserna. Jag tror att det är ett av skälen till att finska företagsledare i Sverige anses så aggressiva och rakt på sak. Det är en språkfråga. Har man inte nyanserna i språket är det lättare att säga "OK, me boss! You obey!".

8.

OM FRAMTIDEN

De trettiosex beslutsfattarnas beskrivning av den finsk-svenska fusionsvågen är visserligen inte helt enkel och otvetydig men ändå relativt samstämmig. På samma sätt blir det med deras förväntningar och prognoser för framtiden. De intervjuade har lite olika infallsvinklar men bilden blir ändå inte alltför splittrad. Det kan ju möjligen återigen hänga samman med att de nästan alla tillhör samma ekonomiska och sociala samhällsgrupp, träffar varandra och andra likasinnade och hämtar det mesta av sitt underlag från samma informationskällor. Inte konstigt då om bilden om framtiden blir ungefär densamma – i synnerhet som man inte är alltför konkret i sina utsagor.

Företagsekonomiska konsekvenser

En av de första frågorna i det här sammanhanget blir förstås om fusionsexplosionen fortsätter, klingar av sakta eller var just en tillfällig explosion. Många tycks luta åt att det var en serie tillfälligheter och uppdämda behov som skapade de senaste årens utveckling och så mycket mer blir det inte. En av de finländska vd:arna säger:

Nej, det tror jag inte. Jag tror att den här integrationen mellan finskt och svenskt näringsliv kanske inte är hundra procentigt gjord men att den är 80- till 90-procentigt gjord. Jag har svårt att se var det faktiskt skulle kunna gå att komma djupare? Skogsindustrin är helt integrerad. Kanske finns det en del kvar på stålsidan?

Han, som många andra finländare avvisar ett samarbete mellan SAS och Finnair:

Det vore från finskt perspektiv väldigt oönskat eftersom vi självklart då kommer att tappa alla direkta flyg från Helsingfors om SAS köper

Finnair. Då skulle vi flyga alltid via Stockholm och Köpenhamn till Rom eller till Madrid.

Men vad som återstår eller som det möjligen kan komma mer av ligger väl inom tjänstesektor och handel. Banker, data, näthandel och grossister, där är integrationen ganska obetydlig.

Hans sista brasklapp är kanske extra förståelig med tanke på att han kommer från en traditionell industrimiljö. Andra med annan bakgrund ser framtiden an med annan tillförsikt. En svensk industriman säger:

Det är ungefär som chefen för det amerikanska patentverket som när han avgick år 1900 motiverade det med att allting redan var uppfunnet. När det gäller företag kommer det alltid nya konstellationer, nya företag, nya produkter, nya kunder, nya konsumenter och allting och ingenting är färdigt. Bland de befintliga företagen så är väl mycket gjort, men det kommer absolut att bli fler affärer mellan Sverige och Finland. Det ger bra kombinationer.

Fler affärer blir det säkert men många menar, som denne finländare, alltså att storföretagsaffärerna nu är över och att nästa steg blir när de små och medelstora företagen tar sig över Östersjön:

Ja, jag skulle nästan säga det, att det är nästa våg som kommer. Men jag skulle tro att det då inte blir fusioner. För fusionerna var ofta ett resultat av att ganska isolerade, nationella, stora strukturer hittade varandra när globaliseringen tog fart. Se på Stora och Enso och bolagen som hittade varandra i bankvärlden!

Nu kommer medelstora företag som går in med egna affärsidéer och köper upp varandra. Där tror jag att Sverige kommer att ha en fördel just med tanke på att ni har utvecklat just olika affärskoncept, H&M, Clas Ohlson och andra. Och det har man också gjort i Norge – se på Dressman som jag är mycket imponerad av.

Nästan alla har varit överens om att utvecklingen delvis har drivits av finsk industris behov av att använda Sverige som språngbräda ut i världen och dra nytta av svenska företags tidiga exportinriktning. Vad man då kan fundera över är om en fortsatt snabbt ökande internationalisering gör att samarbetat mellan finska och svenska företag ökar ytterligare eftersom de tillsammans blir starkare. Eller om

det tvärtom skulle kunna innebära att de båda länderna, som nu är relativt sett rätt starka internationellt, inte längre behöver varandra på samma sätt?

Det är en bra fråga. Men kanske är det både och i och med att vi har så många gemensamma grundvärderingar. En finsk och en svensk företagsledare gör hellre en kombination med en svensk eller med en finne än med en tysk, en engelsman eller med en fransman. Det är inte bara att man tycker om att äta kräfter och bada bastu tillsammans. Vi har större gemenskap, en bas, och, allt annat lika, så gör man hellre en kombination mellan Sverige och Finland än att man hittar en annan.

Detta säger en av svensk industris ledande företrädare som inte heller håller med om att hårdhudade affärsmän och industrialster skall sitta med sin räknescrån, sin balans- och resultaträkning och inte ta också nationella hänsyn:

Du kan inte göra en företagskombination om inte kulturen stämmer, vare sig det är ett läkemedelsföretag eller ett skogsbolag eller en bank. Jag har varit med om kanske fler affärskombinationer, förvärv eller mergers än kanske någon annan i Sverige och, inte minst, också sett många som inte blivit av. Och det har berott främst på att man inte snackar samma språk, att man inte har samma syn och inte samma värdegemenskap; det där med quick fix, aggressiva kvartalsvinster, ingen långsiktighet, dålig satsning på sin utveckling och allt det där.

Det är alltså lätt att av samtalen få intrycket av att de senaste 10–15 årens finsk-svenska integration kan vara mera av en parentes. Det blev en fusionsexplosion till följd av en serie tillfälliga faktorer – Sovjetunionens fall, EU:s utvidgningar, internationaliseringen, en gemensam historia och likartad industristruktur. Det skulle i så fall innebära att det inte alls är säkert att det är Sverige och Finland som gör affärer i fortsättningen. En av de finländska industriledarna med många finsk-svenska affärer bakom sig håller med:

Nej, inte som regel. Och jag förstår inte riktigt det här som Göran Persson *nu* har föreslagit att Finland och Sverige skulle kunna ha en djupare integration. Det är "to miss the point"! Vad är det mer som behövs?

Och vad skall statsmakten göra åt det. Det viktiga är hur finska och svenska företag skall klara sig ute i världen och i framtiden!

Och det beror inte i första hand på vad politikerna gör för olika utspel och manifestationer. Sådana har han sett ganska mycket av de senaste decennierna. Men de som skall agera är företagen själva:

Det finns naturligtvis många fall där det är helt rätt och relevant att finska och svenska företag samlar krafterna för att kunna agera gemensamt på den internationella marknaden, men det behöver inte vara regeln. Det beror på industrin. Behöver man ha fotfäste i båda länderna eller inte?

Frågan blir om vår historiska och kulturella gemenskap är av underordnad betydelse i det sammanhanget.

Ja, precis. Kanske betyder den mer på andra fronter än i näringslivet, till exempel i kulturvärlden. Där kan det vara helt väsentligt men inte i näringslivet. Det är inte den relevanta diskussionen där. Och det sitter inte så hemskt djupt. Åtminstone inte i den finska industrin, där har jag inte sett den dimensionen. Där gäller det mera hur man skapar internationell konkurrenskraft och där har vi naturligtvis en gemensam utmaning som gäller om sysselsättning och verksamheter kommer att finnas kvar i Finland och Sverige. Det är en relevant fråga vad vi där tillsammans kan göra för att främja konkurrensen.

Om det inte är nödvändigt för konkurrenskraften att ha verksamhet både i Finland och Sverige, så kan integrationen hjälpa. Jag ser ett område där den definitivt kan hjälpa och det är på energimarknaden. Det är en helt naturlig marknad där det fortfarande finns brister i hur marknaden fungerar. Där ser vi ett konkret exempel att integrationen Finland–Sverige är relevant och där kan den också stödja konkurrenskraften för både finska och svenska företag.

En av de finländare som just varit inne på att den finländske företagaren använder Sverige som en inkörsport eller språngbräda till Europa får frågan om inte Finland nu kan gå direkt på Europa?

Nej, jag tror att Sverige har en mycket viktig funktion, även i fortsättningen. Det finns väldigt, väldigt många lovande finska småföretag med sina små nischer och som kan ha världsklass men som måste öva sig i praktiken och Sverige är väldigt viktig del av det där. Det är närmare och det är lättare på alla sätt.

Också andra, nu en svensk, menar att mycket germer:

Ja, det tror jag. Nu har man kommit så långt så man har lärt sig Sverige. Har du haft en företagsledare som jobbat och bott i Sverige så kan han ju Sverige och vet hur svensk företagskultur är och tycker det är ett enkelt steg för honom, tror jag.

Företag inte nation

De flesta av de intervjuade menar att eventuella kvarstående skillnader i företagskultur som finns mellan länderna är på väg att försvinna. I takt med ökade kommunikationer och samarbeten försvinner de på samma sätt som skillnader mellan landskapen i våra länder redan är praktiskt taget borta.

Däremot växer och utvecklas de stora skillnaderna som skapas av, i första hand, de stora företagens egen interna kultur och som inte känner några nationsgränser alls. IKEA-varuhus ser likadana ut och sköts på samma sätt i städer som Hongkong och Helsingfors:

Det nationella särdraget blir mindre och mindre. I och med att bolaget blir multinationellt så kommer ju alla olika kulturerna att smälta ihop. Ta Hilton eller Sheraton. Hela grejen med Sheraton hotell är att det skall se likadant ut om du kommer in i ett hotell i Bortre Asien eller i Europa eller i USA

Detta säger en svensk som deltagit i fusioner över flera olika gränser och han fortsätter:

De kulturella skillnaderna mellan bolag kan vara större än dem mellan nationer. Ta exempelvis om man går ihop med ett tyskt bolag så säger man ofta att sådan är "tysken"! Men det är en farlig förenkling. Just detta tyska bolag är kanske si eller så men det behöver inte alls vara representativt för tyskt näringsliv i sig.

Och se på amerikanarna till exempel som ofta skapar en oerhört stark företagskultur just för att överbrygga starka nationella kulturer som de har själva hemma. Fattiga och rika, katoliker och protestanter och frikyrkor. Det skapar lätt en kamp, en positionering. I allt från kläder till beteende. Då löser man det med en koncernpolicy och gemensamma värderingar: "här har du handboken" och då vet man att läser jag den, då gör jag rätt och då passar jag in.

De har varit tvingade att skapa det i USA eftersom det har varit en sådan smältdegel och är det fortfarande.

Den här företagsspecifika kulturen utvecklas nu snabbt och effektivt av flera skäl. Dels för att internt överbrygga motsättningar, dels för att det externt ingår i att bygga varumärken – en verksamhet som allt fler företag lägger alltmer kraft på.

Till yttermera visso förstärks och utvecklas företagskulturen branschvis. De som jobbar i IT-branschen, skogsindustrin, journalistiken eller finansvärlden kan säkert känna en större samhörighet med kollegor inom den egna branschen än med landsmän.

Likheter och skillnader mellan företag utvecklas också över generationer och kan styras av vilken bransch det tillhör. Eller kanske till och med vilken bransch ägaren representerar. En av de intervjuade använder ett av Sveriges äldsta företag som exempel:

Se på gamla Avesta som var mer marknadsinriktat än vad Outokumpu var. Kanske är det Johnson-arvet.

Det vore väldigt konstigt annars. Avesta ingick i ett handelsföretag i nästan 100 år medan Outokumpu hade varit en del av en industri som gjort stora affärer i bilaterala förhandlingar. Det är klart att det blir annorlunda företagskulturer. Det vore konstigt om det inte blev annorlunda.

Baltikum och Ryssland

I samtalen använder många ord som nästan får karaktären av mantra: Östersjön, Baltikum, Sankt Petersburg-regionen och andra begrepp för att beskriva vår nya hemmamarknad, vår nya, nära omvärld. För många blir de finsk-svenska affärerna bara förspelet till Nordens nya roll som ekonomisk stormakt – det låter ibland nästan som de drömmer sig tillbaka till den gemensamma svensk-finska stormaktstiden:

Jag tror att nu, med Baltikum som har kommit in i det hela, kommer det att bildas en stark nordisk-baltisk region. Jag har tidigt propagerat för investeringarna i Baltikum. Nu ser man ju hur de här länderna kommer och växer ihop. Finland nära Estland, Sverige och Lettland, danskarna med Litauen. Nu är vi med i EU och kanske får vi in Sankt Peters-

burgsregionen också. Då kommer vi samman och blir en stark tillväxtregion ungefär som i södra Frankrike med Barcelona och Norditalien upp till Bayern. Det är kluster som kan bli mycket intressanta.

Detta säger en av de svenska industriledarna som tidigt sett fördelarna österut. En av hans andra svenska kollegor är minst lika optimistisk:

Baltikum ligger väldigt bra till nu med EU:s östutvidgning och när Ryssland som importalternativ så småningom "get their act together" så att de också så småningom kan börja få en tillväxt också av betydelse, då ligger vi ju väldigt bra till. Då tror jag att vi kan bli konkurrenter men jag tror ännu mer på samarbete för här blir vi starka med den kulturella gemenskap som finns. Det blir ett bra samarbete där vi kanske går in tillsammans i Ryssland.

Men utvecklingen i Baltikum och Ryssland öppnar inte bara för nya expansionsplaner. För många finska och svenska företag kan de nya EU-medlemmarna och Ryssland också bli allt svårare konkurrenter:

Vi har en marknad här runt Östersjön som är en mycket större hemmamarknad än den som vi hade tidigare. Och att bygga på den och att gå vidare är ofta bra och inte så kostsamt. Sedan har vi produkter både i Finland och i Sverige som man behöver både i Baltikum och i Ryssland. Fartyg, kompressorer, kullager, tunga lastbilar, allt det här, som gör att vi ligger väldigt bra till.

Bilden som intervjuerna ger av de baltiska länderna som små men intressanta och, framför allt, växande ekonomier inom EU är rätt enhetlig. Däremot är bilden när det gäller Ryssland mer splittrad – eller snarare: uppfattningen hos de intervjuade om hur finska och svenska industrialster och investerare ser på Ryssland är splittrad. En av de svenska företagsledarna påpekar att:

Finnarna är mycket mera försiktiga och restriktiva. De kan ju det här mycket bättre så det är rätt intressant att när man talar om investeringar i Ryssland så säger finnarna att naturligtvis så skall man göra det men man måste vara mycket försiktig, step by step, inte springa in med stora grejer. Alltid se till att ha rätt kontakter och förankra. De är lite mer försiktiga – med all rätt.

Jag är i Ryssland ganska ofta och det enda sättet att göra investeringar där är att ta låg risk och sakta bygga upp verksamheten. Inte gå in och göra några stora tunga investeringar och inga miljardsatsningar, inte än i alla fall. Det kan väl komma så småningom. Sverige skulle kunna använda Finland som språngbräda in i Ryssland men där har vi Österrike, Turkiet och Ungern och Polen också. Men det är klart att finnarna har en industristruktur som är rätt lik vår, så det skulle man väl kunna tänka sig.

Hans analys delas av en annan svensk industriman:

Finnarna är försiktigare. De känner väl till fallgroparna bättre än vad svenskarna gör. Och det är ganska djupt rotat i den finska folksjelen det här med rysshaget. Man har ju trots allt lidit en del av först inbördeskriget och sen bägge krigen. Ryssarna ville ju ta Finland helt enkelt. Det är inte så länge sedan. Alla har ju släktingar som har dött i kriget med Ryssland.

Samma uppfattning om finländarnas försiktighet när det gäller Ryssland har en finsk industriledare som, i likhet med flera av sina kollegor, menar att många svenskar är och har varit väl optimistiska och närmast naiva i sin syn på riskerna i Ryssland:

Finnarna har ju varit extremt cyniska. Finnarna har inte gått in i Ryssland med några få undantag – som faktiskt varit ganska framgångsrika. Nu har skogsindustrin börjat köpa men i den låga andan av förädlingskedjan – wellpapp och lågt förädlad cellulosa och så där.

Och här finns en klar skillnad gentemot Sverige. Rausings och Percy Barnevik kastade sig in men jag tror att de förlorade mängder av pengar. Rausings historia var väl rätt tänkt. Även de måste börja packa mjölk och sådant lite mera aseptiskt. Men utvecklingen har gått långsammare än vad de tänkte sig. Och vad Barnevik åstadkom där vill jag inte gå in på detaljer. Men här var en typisk skillnad. Finnarna var jätteförsiktiga och skeptiska.

Än mer rättfram är en annan finländsk industriledare i sin analys av de ryska affärsmöjligheterna:

Förutsättningarna för vår typ av stora långsiktiga investeringar inte är särskilt goda. Det är inte ett samhälle med den lag och ordning som

krävs. Äganderätten är osäker. Men mycket kan ändra sig snabbt. Vi gör många affärer där men knappast några investeringar.

I vår bransch känner vi människorna där och de är inte bra affärsmän. De är på sitt sätt tjuvar. Deras affärsmoral är helt annorlunda och vi vill inte göra affärer men den slags människor! Så enkelt kan man uttrycka det.

Det är på sitt sätt naturligtvis självklart men det framgår ofta och tydligt i samtalen med de finska industriledarna hur annorlunda deras förhållande och attityd till Ryssland är jämfört med deras svenska kollegors. De har, själva eller i sin närmaste släkt, nära historiska relationer till Ryssland – först som en mer eller mindre välvilligt härskande, senare som aggressivt hotande, granne:

Hela den härryska situationen har varit en parentes i vår historia. Den har varit som en barriär i en vattendamm och när du tar bort den så rinner vattnet på det ställe där det skall rinna. Och det tror jag nog vi har nått.

Sen tror jag att det finns stora skillnader mellan Sverige och Finland i attityden till Ryssland. Ofta var det så i Sverige, det kan hända att det har förändrats nu, att man kanske inte skickade den bästa resursen i organisationen man hade till Sankt Petersburg. "Det där kan nog Putte göra, han har inte mycket att göra!"

I stället kanske finnarna såg det här som en otroligt viktig ny marknad, för den har varit viktig tidigare så man skickade duktigt folk dit redan i början. Nu kan det hända att det ändrats, om ni tittar på det där. Skillnad är närheten och att vi har en historisk tradition att göra affärer med ryssarna.

Mina förfäder seglade till Riga, Sankt Petersburg och de gifte sig med flickorna på andra sidan här. Jag har släktingar i Estland. Familjen åkte och studerade i Sankt Petersburg och jobbade där. Det var på något sätt helt integrerat. Trots att vi tillhörde det svenska riket länge kom fokus att riktas mera österut. Och där har vi haft en fördel.

Men det finns några som varnar för en alltför stark fixering vid Östersjöregionen som ett slags nordiskt schlaraffenland. Hela idén om regionala "kluster" och funderingar i regionala nordiska termer är kanske på väg att bli föråldrad i en alltmer globaliserad värld: "Ja, jag tror att det kan vara så. Norden har ju varit en viktig språngbräda för många bolag, och den nordiska fusionen ett viktigt startskott

till att bli internationaliserad. Men jag tror nog att den kommer att förlora sin betydelse", säger denne finländare och varnar för att de nästan väl nynationalistiska tankesätten om en nordisk-baltisk region kan vara ett sätt att "stänga öronen för globaliseringen" och ett slags omedvetet försök att skydda sig mot en ofrånkomlig utveckling:

Jag tror det, delvis, för dem som överdriver det här. För de som tror att man kan undvika en hel del reformer som kommer utifrån, som kommer från Europa, om man försöker skapa en stark nordisk gemensam marknad. Men det bär nog inte, för den är alldeles för liten! Och vi kan inte isolera oss här uppe. Därmed inte sagt att de nordiska länderna inte skall samarbeta för att öka hela regionens internationella attraktionskraft.

I debatten finns också en misstro till gränslösa affärer. Då och då blossar den kritik upp som gäller att den här typen av fusioner hotar huvudkontor och jobb i de nordiska länderna. Men det kan mycket väl vara tvärtom:

Jag tror nog att det är lättare att behålla huvudkontoren och jobben eftersom det bolag som bildas vid en nordisk fusion ändå fortfarande är ganska blygsamt i internationell jämförelse även om de har verksamhet i flera länder.

Alternativet är ofta att det blir en global jätte som köper upp de nordiska bolagen och då blir risken större att de lägger produktionen någon annanstans och bara behåller försäljningskontoret här.

Politiska konsekvenser – hemma och i EU

När samtalen med de trettiosex kommer in på Norden och inte minst framtiden är det självklart många som tar upp de nordiska ländernas skilda förhållningssätt till EU. Norge som står utanför men anpassar sig, Danmark som är med, men utanför EMU, Sverige som är motvilligt med och utanför EMU och så Finland som är med som fullvärdig medlem. Fyra grannar, fyra valutor, fyra inställningar. Det är inte alltid så lätt att se den nordiska gemenskapen. Och resten av Östersjöstaterna gör sitt bästa för att i alla avseenden vara eller bli fullvärdiga medlemmar.

Flera av de intervjuade pekar på att de klart skilda attityderna i EU-frågan kan skada en samnordisk och finsk-svensk utveckling:

Jag tror nog att man på finskt håll börjar oroa sig för det. Genom att vi har gått med i EU och har vår valuta så separerar vi oss från Sverige. När vi nu har blivit inlemmade i det andra systemet, med Tyskland och balterna har avståndet mellan Finland och Sverige ökat.

En annan finländare ser också denna utveckling och kopplar den till partipolitiken: "Socialdemokraterna i de nordiska länderna har kommit långt mer ifrån varandra än de har varit tidigare", säger han och pekar just på hur man förhåller sig till Europa: "Lipponens och Perssons hållningar var olika. Följden har blivit att europapolitiken och sättet att förhålla sig gentemot Europa har tagit utrymme från det nordiska. Och det är beklagligt."

På frågan om vad som bör göras driver han en nordisk linje:

Som företagsledare så skulle jag föreslå att formulera snabbt en nordisk strategi, som bygger på att avskaffa alla de hinder som finns. Det finns ingen risk och ingen fara i och med att företagen kan växa organiskt inom Norden. Då svarar naturligtvis politikerna med att "ja, men nu är vi med i EU och måste vänta på direktiv ifrån Bryssel".

Men det är inte på något sätt förbjudet att ta lokala initiativ. Det finns möjligheter för sådana här homogena områden att visa sin egen kraft också genom att vara föregångare.

Och eftersom svenskarna är kända för att inte ansluta sig till EU, utan EU har anslutit sig till Sverige kan man faktiskt visa sin förmåga att vara en bra förebild!

Statistiken visar ju att näringslivsintegrationen inom Norden har vuxit starkt och kommer att växa. Varför skall man inte lyssna på det? Jag tycker att det borde finnas en mycket, mycket seriös och djup nordisk, nordenvinklad EU-debatt som skulle resultera i en nordisk strategi också för politikerna.

Han får starkt stöd av en av de svenska industriledarna:

Europas möjligheter ligger i en fortsatt integration över gränserna. Men på område efter område kan man se hur Europa blir mer och mer fragmenterat. Europa är snarast på väg att driva isär. Fransmännen skall tala franska, tyskarna vill inte göra det och engelsmännen håller sig där borta och spanjorerna har sitt /.../

Hela europeiska tanken, unionen, valutasamarbetet bygger ju på att om vi skall kunna klara oss i den internationella konkurrensen så får vi se till att vi i Europa går samman på ett tydligare sätt.

Man har sagt att vi skall göra EMU-området till "the leading financial market in the world". För att åstadkomma det så måste vi bland annat ta bort all lagstiftning med nationell inriktning som hindrar eller försvårar cross-border mergers i den finansiella sektorn. Det har man sagt, men vad har man gjort? Inte ett dugg! Ta den finansiella sektorn som ju "by definition" verkligen är global, den är fortfarande nationellt reglerad och styrd. Det är ju politisk oförmåga.

Och han hör till dem som både är besviken och kritisk till den svenska EU-politiken och talar, nästan med en smula avundsjuka, om det snabba finska positiva ställningstagandet men ser också en förklaring till det:

Bakom Finlands EMU-ställningstagande låg insikten att man inte längre behövde gå via Sverige för att komma ut i världen. Man kunde gå direkt ut i världen. Det är en föråldrad syn att man måste gå via det geografiska närområdet för att komma ut. Så är det inte.

Sovjetunionens fall gjorde ju att man kunde börja handla obehindrat med USA, med Fjärran Östern och med vilket land som helst i världen utan att behöva ta hänsyn till Sovjetunionen och utan att behöva göra någon allians med några svenskar.

Det tyckte jag mig höra en del av mina finska vänner säga, att Sverige är väl bra och trevligt, men är ni inte med i EMU och är ni inte med i de här sammanhangen så vad skall vi göra i Sverige då? Det finns både en slags besvikelse i Finland över att vi inte gick med i EMU men det var ändå någonting som man kunde vänta sig av svenskarna eftersom "ni är ju inte riktigt kloka. Alla argument talar för att ni skall gå med, men vad fan gör ni inte det för?"

En av de intervjuade finländarna bekräftar EU-medlemskapet som ett slags markering gentemot Ryssland:

Jag var 120 procent för medlemskapet för jag upplevde att det skapade en distans mellan oss och ryssarna. Vi lever här med en annorlunda attityd jämfört med Sverige och svenskarna. Finland vill ju i allra högsta grad vara med i den fortsatta europeiska integrationen. Finland vill vara med vid bordet där besluten tas. Och för att få vara med där så ber vi oss som den bästa skoleleven.

Sverige ser på hela EU och integrationen i Europa med en viss skepticism och håller sig gärna lite på avstånd. Det var någon som sa, lite elakt, att Sverige och svenskarna gärna skulle ha låtit andra få testa millenniet och sedan först när det är testat och klart själva ta steget fullt ut!

Men han ger inte riktigt upp hoppet om grannen i väster. Fortsatt och utvidgat samarbete är den väg båda länderna bör gå, inte minst i förhållande till Baltikum och Ryssland:

Nu bör Sverige och Finland tillsammans försöka få med Ryssland i EU. Att få ett så ekonomiskt integrerat Ryssland är enda möjlighet. För Finland är det viktigt att vara en del av Europa. Om vi inte är en del av Västeuropa så ligger det nära till hands att vi är en del av Östeuropa. Sverige har ju inte alls det perspektivet.

Skall man se till det ekonomiska är de baltiska länderna ett naturligt geografisk expansionsområde för Finland. Finsk ekonomi har råd att expandera i de små baltiska länderna och kan till och med ha råd att ta en position i Polen, som nu är en emerging market men genom att dess ekonomi är så liten så står det liksom i någon slags rimlig proportion till oss. Men skulle vi gå till Tyskland och försöka ta en position i Tyskland, forget it, det är liksom för stort.

Också svenska företagsledare talar sig snabbt och gärna för en ökad integration och en annan som också pekar på det i många avseenden splittrade Europa menar att:

Europa är ett mycket mer komplicerat samhälle än man kanske tror. Därför finns det ett egenvärde i att man i Norden behåller en kulturell särart. Jag menar att det finns ett värde i ett nordiskt samarbete på en rad områden."

Menvägen är lång och svår och, säger en annan svensk:

Bekymret är att vi skulle kunna gå fortare om samma engagemang och passion för det här fanns på den politiska arenan, då skulle vi se mycket mer konvergens när det gäller aktiebolagsstiftningen, finanstillsynen, konsumentlagstiftningen.

Ett par av de tillfrågade menar att det kanske viktigaste området där Finland och Sverige borde samordna sina, i internationella sammanhang, knappa resurser gäller utbildningsområdet och då fram-

för allt högre utbildning. Bland båda ländernas framträdande industriledare finns en stark kritik mot den nuvarande ordningen med utspridning av högskolor och universitet runt om i respektive land. Det är, menar kritikerna, är en missriktad regionalpolitik som skapar stora problem. I stället menar de borde man tvärtom koncentrera och samordna avancerad utbildning till ett fåtal orter:

Vi behöver inte ha laboratorier och institutioner överallt. Vi borde gemensamt utveckla det intellektuella kapitalet. Forska och utbilda tillsammans. Till exempel Handels i Stockholm och Hanken i Helsingfors kompletterar varandra väl. Hanken har företagsekonomi och finansiell ekonomi och marknadsföring medan Handels är mycket starkare på internationell ekonomi och nationalekonomi.

I Finland har vi djupare forskning på många områden medan Sverige har bredare. Där borde vi kunna samordna och samarbeta. Politikerna borde absolut driva fram detta.

Denne finländare har en lika varm tankevän på den svenska sidan:

Det med att vi skall ha en högskola i varenda by är ju förödande, det är ju så fruktansvärt kortsynt. Vi skulle samordna utbildningar, spetsa det här! Vi är i dag alldeles för små, Sverige och Finland. Vi måste samordna våra resurser, satsa på att utveckla oss och se det som en gemensam möjlighet.

Han ser positivt på möjligheterna till ökad integration på det här området. Men det är mycket kvar att göra:

Jag tror faktiskt att utbildningssidan kommer att leda integrationen framåt. Vi har ju ett problem i Sverige där vi helst tänker nord-syd, men det håller på att förändras. I de norra delarna där jag är uppvuxen diskuterar man om man skall åka till Stockholm eller till Umeå för att läsa. Men det närmaste universitet är Uleåborg, men det är ju "Nokia-land".

Skulle du få välja rationellt skulle du väl välja att åka dit med en internationell utbildning på väldigt hög nivå. Det här börjar komma så sakteliga. Jag tror att vi svenskar börjar se Finland inte längre som lillebror och något som är underutvecklad utan som en jämbördig.

Ja, frågan är om vi inte går mot ett nästan företagsekonomiskt totalintegrerat område om några decennier. Det tror jag.

Samma nordiska integrationsoptimism finns hos en annan svensk med många finsk-svenska affärer bakom, och kanske framför, sig. Men han ser också företagsintegrationen i ett större närmast säkerhetspolitiskt sammanhang:

Jag ser en fortsatt stark integration av hela Norden och Norden i Europa! Och det enda som nu kan öka på integrationen är att Sverige går med i euron!

Nu har integrationen mellan Sverige och Finland börjat gå så långt att man kan säga att Finland uppnått ett informellt försvarsförbund med Sverige! Frågan är om Sverige gör statsbankrutt om Finland skulle gå förlorat österut? Klarar vi att tappa all tillgångsmassa som ägs och kontrolleras genom Finland?

Han frågar detta retoriskt och menar att Sverige och Finland rent nationalekonomiskt har lappat ihop det som 1808–09 års krig revisar. Vi är så ekonomiskt integrerade att den ene inte klarar sig utan den andre. Så nästa logiska steg, menar han, är ett medlemskap i NATO:

When you're in for a penny – you're in for a pound – så borde vi inte sätta oss ned och skriva avtal om saken och om vi ändå behöver skriva ihop ett försvarsförbund är det enklare att prata med amerikanarna. Det vore verkligen att ta ut den bästa möjliga livförsäkringen om nu båda länderna skulle gå med i NATO.

Nordic Management Style?

En fråga som flera av de intervjuade på olika sätt närmar sig är om det finns, eller är på väg att utvecklas, en nordisk företagsledningsmodell – ett slags "Nordic Management Style" där man förenar de bästa delarna från båda ländernas ledningsmodeller:

Jag funderar på det. Det finns ju det här sättet att jobba, värderingarna, att man litar på varandra. Vi har båda en ganska demokratisk beslutsprocess, kanske lite mer demokratisk i Sverige än i Finland, medan i USA så kör man någon slags kadaverdisciplin där ordförande bestämmer allting, även lönerna oavsett var i världen de är. Där har vi en annan tradition och jag tror att den svenska företagskulturen egentligen är rätt bra.

Detta säger en svensk styrelseordförande och får stöd av en finsk företagsledare:

Svensk management kan i sin mest effektiva och framgångsrika form ge mycket till det finska näringslivet. Det finska skulle kunna bidra med bland annat kulturen i styrelserummet på det sättet att det måste finnas en ordförande om sist och slutligen fattar ett beslut och bär ansvaret för det. I Sverige är det tyvärr mer sällan att det blir så.

Just den skillnaden är det flera som pekar på – bland annat en svensk styrelseordförande som nog gärna såg en och annan förändring i finsk riktning:

Generellt sett kan man väl säga att om svenska möten var kortare och effektivare så skulle verksamheten vinna på det. Och om finska möten innehöll lite mer öppen dialog så skulle säkert verksamheten vinna på det också.

Andra är än mer entusiastiska över tanken att gifta ihop de två tänkesätten. "Jag tror att det vore en 'perfekt merge'. Om vi tar den finska chefskulturen med den svenska och slår ihop den, så har vi något riktigt starkt", säger en vd för ett svensk-finskt företag och får stöd även kollega:

Kanske är det här mer av en dröm men jag tror att vi har otroliga möjligheter att hitta den här nordiska management-kulturen som vi talar om. Genom att kombinera det bästa från Sverige och Finland skulle vi kunna få fram någonting unikt som skulle göra oss oerhört starka på de nya marknaderna. När vi slår ihop dom här två kulturerna – den finska "snabbt till beslut" och den svenska med "konsensus" kan vi skapa något mycket bra. Jag tror att vi kommer att inse det och att det kommer att driva oss ännu närmare varandra.

Andra är mindre entusiastiska och pekar på att utvecklingen går mot ett slags internationell, huvudsakligen USA-inspirerad, företagsledningskultur som sprider sig till land efter land – alldeles oavsett lokala traditioner, historiska rötter och juridiska regelverk. En av de finska företagsledarna som funderat länge på detta, säger följande:

Jag tror att den sociala dimensionen är någonting som är unikt för oss i Norden. Kanske är det här med det sociala kapitalet och dess betydelse ett område där vi kanske har något.

Men jag tror ändå slutligen att i de globala koncernerna måste vi utgå från de internationella normerna. Om vi fattar beslut om etableringar i Mexico eller i USA eller i Kina skall vi inte försöka föra in vårt sociala kapital från Norden – då misslyckas vi säkert. Det tror jag.

Jag tror att det är det farligaste man kan göra att försöka föra in en främmande kultur i företagsamhet på en lokal marknad. Det finns ju skrämmande exempel på hur amerikanerna har misslyckats totalt i till exempel Frankrike där de har försökt införa det amerikanska företagsledarsättet och det är ju fullständigt dömt att misslyckas. Man måste förstå den kultur som etablerar sig.

Vad man än gör så är det den lokala kulturen som gäller och det är där människorna finns och där kommer det sociala ansvaret, sociala kapitalet in. Självklart måste man titta på sådana globala grundvärderingar som mänskliga rättigheter, barnarbetskraft m.m. Men sist och slutligen – när det gäller människor måste man ändå vara lokal.

9.

SLUTORD

Syftet med denna bok har varit att ge en bred – och förhoppningsvis nyanserad – bild av de många finsk-svenska företagsaffärerna som ägt rum sedan mitten av 1980-talet. För att göra detta har vi intervjuat personer som haft insyn i och i många fall också genomfört dessa affärer. Därtill har vi sammanställt statistik över den ekonomiska integrationen mellan Finland och Sverige.

Intervjuerna ger tillsammans med statistiken många intressanta perspektiv på och väcker nya frågor om ledarskap, företagandets villkor och kulturskillnader. Ur de många infallsvinklar och frågekomplex som de intervjuade förmedlar, utkristalliserar sig emellertid fem dimensioner av de finsk-svenska affärerna som förtjänar några extra reflektioner.

Likhetens och närhetens betydelse

Merparten av de intervjuade betonar att förutsättningarna för affärer mellan finska och svenska företag varit mycket – för att inte säga unikt – goda. Bakom detta ligger både ”hårda” faktorer som de industriella likheterna och ”mjuka” faktorer som den gemensamma historien och de stora kontaktytor mellan svenskt och finskt näringsliv som de skapat under århundraden. Likheterna i industristruktur utgör naturligtvis den affärsmässiga logiken bakom de många fusionerna och förvärven, vilket också stöds av statistiken. Men de mjukafaktorerna skall inte underskattas; närhet, såväl geografisk som kulturell och språklig, är en viktig förklaringsfaktor bakom gränsöverskridande affärer.

Informationsunderläget hos den förvärvande parten är ofta ett stort problem och en förklaring till varför gränsöverskridande fusioner och förvärv inte blir av eller misslyckas. När det gäller fusionerna och förvärven mellan Finland och Sverige har sannolikt just den

ömsesidiga kunskapen om respektive lands företag, maktstrukturer och politiska landskap bidragit till att affärerna kommit till stånd och – med vissa undantag – också blivit framgångsrika i den meningen att de inte brutits upp. Den bild som framträder genom intervjuerna med beslutsfattarna i den här boken bekräftar denna ”närhetsprincip”. Flertalet av de intervjuade ställer också närheten och likheterna mellan Finland och Sverige i kontrast mot läget visavi Norge och Danmark. Det kan delvis bero på urvalet: vi har talat med dem som i första hand gjort affärer över Östersjön – inte med dem som gått över Kölen eller Öresund.

Vad är då det speciella mellan just Finland och Sverige? Bilden av ett särskilt finsk-svenskt parförhållande får inget entydigt stöd i den statistik över den ekonomiska integrationen som presenteras i kapitel 6, särskilt om man beaktar de skillnader i industristruktur som finns mellan de nordiska länderna. Framför allt är Sveriges ekonomiska integration med Danmark och Norge relativt stor. Vad som skiljer ut affärerna mellan Finland och Sverige är istället ett antal stora affärer mellan gamla ”nationalklenoder” i branscher som i båda länderna utgjort ryggraden i ekonomin. Detta är sannolikt en av förklaringarna till att de finsk-svenska affärerna rönt så stor medial uppmärksamhet medan flertalet av affärerna där norska och danska företag varit inblandade har passerat relativt obemärkt förbi, undantaget den misslyckade affären mellan Telia och Telenor.

Ingen landskamp

En andra dimension av de finsk-svenska affärerna gäller skillnader mellan svenskt och finsk ledarskap samt vilka nationella hänsyn som tas i styrelserum och ledningsgrupper. Någon absolut sann bild som en gång för alla reder ut skillnader mellan svenskar och finländare och avlivarmyter om ständiga ”landskamper” går naturligtvis inte att få fram. Särskilt svårt är det att närma sig frågor om kulturellt betingade fenomen och deras betydelse för att förklara hur personer agerar i olika affärsmässiga sammanhang.

Såväl det finska som det svenska samhället präglas av starka sociala normer emot att tala nedsättande om andra. Visserligen tycks de finska beslutsfattarna vara lite mer öppenhjärtiga om sina affärs-

relationer med grannarna i Norden än sina svenska kollegor men inte ens anonymiteten i den här boken är någon garant för att några av de intervjuade inte hellre tummar något på sin övertygelse än att med negativa kommentarer riskera att stöta sig med kollegor och partners. Det är alltid tryggare att hålla sig till gängse och trygga uppfattningar. Risker är därför uppenbar att den finsk-svenska samhörigheten överbetonas och att kulturellt/nationellt betingade problem istället tillskrivs andra länder. Utgångspunkten för denna bok är dock att de inblandade beslutsfattarnas egna erfarenheter och föreställningar styr deras agerande och därmed, i förlängningen, påverkar stora samhällsekonomiska värden.

De intervjuade ger inget stöd åt bilden av att det skulle pågå en slags ständig landskamp mellan ägare och företagsledare i respektive land. Visserligen har det flera gånger förekommit "flaggviftande" men det har främst varit när (svenska) politiska intressen kommit med i leken. I de flesta fall sker integrationsarbetet efter samgåendet eller uppköpet relativt smärtfritt. Det är dock viktigt att ha i åtanke, när man värderar de intervjuades syn på integrationsarbetet efter en fusion eller ett förvärv, att de flesta intervjuade arbetar med relativt " mogna " fusioner eller förvärv, vilket kan göra deras bild av integrationsarbetet mer positiv.

Vad som däremot finns, enligt de flesta av dem som intervjuats, är skillnader i beteende: sättet att agera, kommunicera och därmed leda företag. Det rör sig mera om skillnader i affärslivets praxis än om djupskillnader i kultur. Men, och det är kanske det viktigaste, det är skillnader som skapats av såväl åtskilda sociala miljöer som olika historiska erfarenheter. Många av dem som intervjuats menar också att mervärdet av fusionerna och förvärven inte bara kommer från möjligheten att utnyttja stordriftsfördelar, komplettera produktutbud eller utvidga geografiska marknader, utan även i form av att olika synsätt på att leda företag i vid mening bryts mot varandra och därmed bidrar till ökad konkurrenskraft. Många exempel ur intervjuerna visar att likheterna i den finska respektive den svenska synen på hur företag skall drivas blir, till följd av de många affärerna, allt större. Kanske kan man till och med tala om att fusionerna över Östersjön bidrar till att skapa en speciell "Nordic Management Style" som förenar det bästa från båda ländernas företags-

ledningsmetoder – mer beslutskraft och ”managment by perkele” än i många svenska företag och mer inflytande, medbestämmande och information än vad som varit vanligt i Finland.

Politikerrelationer

Flera av de intervjuade har, inte minst som en följd av sina företags fusioner och förvärv i grannlandet, funderat kring skillnader i hur relationen mellan näringsliv och politik ser ut i Sverige respektive Finland. Traditionellt har både den finska och den svenska statsmakten spelat en aktiv roll i utvecklingen av sina länders näringsliv. Staten har bidragit till uppbyggnaden av starka industrikoncerner på flera sätt: genom att bidra till att stänga ute internationell konkurrens, tillhandahålla finansieringsmöjligheter och fungera som en stor beställare. Staten har också agerat räddare i nöden genom olika former av stödpaket och inte minst genom upprepade devalveringar i syfte att stärka exportindustrins konkurrensvillkor.

Både finländare och svenskar bland de intervjuade vittnar emellertid om att i synnerhet de svenska politikerna successivt tycks ha lämnat scenen. Det handlar inte i första hand om att man i Finland på ett mer otvunget och med svenska mått mätt måhända alltför kompismäna sätt umgås mellan samhällssférernas toppar i samband med bastubad och jakter, utan att svenska politiker verkat lösgöra sig alltmer från det samhällskontrakt som låg till grund för framväxten av ett konkurrenskraftigt näringsliv. Det mest tydliga exemplet finns inom energiområdet där det finns en bred övertygelse i det svenska, men även i det finska näringslivet, att Sveriges avveckling av kärnkraft kommer att försvaga svenska företags konkurrenskraft. En annan viktig fråga som lyfts fram av både finska och svenska näringslivsföreträdare är den ljumma inställningen till EU och EMU som finns i Sverige bland ledande politiker.

Den bild som flera av de intervjuade ger av svenska politikers sorti och finska politikers nära samarbete med ”sitt” näringsliv är kanske alltför förenklad och speglar snarare den motsättning mellan politik och näringsliv som finns i de flesta länder och under de flesta epoker. Det är ju också ett välkänt grepp att protestera mot de egna villkoren genom att framhålla hur bra andra har det. Företags-

ledare utgör härvidlag inget undantag. Vad som ändå framstår som något förvånande är att även finska näringslivsföreträdare uppfattar relationen med de finska politikerna som bättre än de relationer deras svenska kollegor har med svenska politiker.

Att ta detta till intäkt för att finska företagsledare är helt nöjda med den ekonomiska politiken i Finland för måhända att gå för långt. Men de finska politikerna får i allmänhet ett gott betyg i internationella jämförelser av konkurrenskraft som görs av World Economic Forum, WEF, och International Institute for Management Development, IMD. Faktum är att när hårda indikatorer som inkomstskatter, lönenivåer för nyckelpersonal, lönekostnadsutveckling, infrastruktur med flera exkluderas ur WEF:s och IMD:s rankningar av konkurrenskraft, faller Finlands position från en första plats i båda rankningarna till en 3:e (eller 8:e beroende på vilken av WEF:s rankningar som används) respektive en 19:e plats.³⁰ Finlands goda näringsklimat får heller inget entydigt stöd om man ser till BNP per person som 2003 var 14,5 procent högre än genomsnittet för EU-25 att jämföras med Sveriges 16,1 procent över genomsnittet. Visserligen har Finland under de senaste tio åren haft en högre BNP-tillväxt än Sverige men det är oklart i vilken utsträckning detta finska försprång beror på ett bättre företagarklimat än det som finns i Sverige. Även andra faktorer såsom Finlands sämre utgångsläge i mitten av 1990-talet, det så kallade "Nokia-miraklet"³¹ samt Finlands "sista devalvering", det vill säga anslutningen till EMU med en synnerligen fördelaktig valutakurs, spelade naturligtvis roll för skillnader i tillväxttakt.

En förklaring till varför särskilt de svenska företagsledarna som intervjuats lyfter fram hur skillnader i hur relationerna mellan näringslivet och politiken ser ut i de båda grannländerna, kan sökas i att det svenska näringslivet dels är mer internationaliserat, vilken statistiken över handelsflöden och direktinvesteringar tyder på, dels är mer diversifierat både med avseende på produktionsstruktur och på ägarstruktur. Under efterkrigstiden var de traditionella exportkoncernerna och ägarfamiljerna, vars företrädare är väl representerade bland intervjupersonerna, dominerande aktörer i både Sverige och Finland. Dessa företags och familjers framgångar ansågs vara tydligt förknippade med *ländernas* framgångar.

I takt med att internationaliseringen tagit fart och nya aktörer träder in blir det blir svårare att identifiera självklara gemensamma intressen att samarbeta med politikerna kring. Staten kan heller inte ta på sig samma stödjande – för att inte tala om räddande – roll som tidigare, en utveckling som tydliggjorts genom EU-medlemskapet som inneburit ett stopp för olika former av direkta statsstöd och konkurrensbegränsningar. Fokus har därmed kommit att hamna mer på generella villkor för näringslivet – så som skatter, arbetsrätt och lönebildning – där de politiska motsättningarna är större. Motsvarande utveckling har givetvis skett och sker i Finland men den kan måhända ha börjat något tidigare i Sverige, vilket också stöds av det faktum att Sverige av olika skäl internationaliserades tidigare än Finland.

Helt klart är dock att de många finsk-svenska affärerna har kommit att öka fokus på skillnader och likheter i de båda ländernas samhällsbyggen. Ett resultat av företagsaffärerna är också att Finland åtminstone i många svenska näringslivsföreträdares ögon har stigit avsevärt i anseende när det gäller samhällsmodell. I de svenska chefernas ögon är Finland numera inte bara ett land med duktiga och strävsamma ingenjörer utan också ett land med ett bättre utbildningssystem, mindre klåfingrighet vad gäller ägarstyrning, en mer potent industriforskning och mer näringslivspositiva politiker.

Samhällsekonomiska konsekvenser

Många företagsledare tar för givet att fusioner och förvärv skall vara "värdeskapande" och hänvisar nästan slentrianmässigt till behov av att öka marknadsandelar, växa internationellt eller att ta tillvara synergieffekter som argument för en affär. De samhällsekonomiska effekterna av fusionerna och förvärven lämnas i det närmaste orörda av de intervjuade, vilket i och för sig är helt i sin ordning. Det skall inte vara företagsledarnas sak att beakta dessa effekter utan istället politikernas uppgift att skapa sådana spelregler som främjar effektiva och produktiva affärer.

Den stora fusionsvåg som drog över den industrialiserade världen under 1990-talet har inneburit att det utländska ägandet av både finska och svenska företag ökat men också att finska och

svenska företag har ökat sin ägarmässiga närvaro i andra länder. Den ökade andelen utländskt ägande har debatterats livligt i både Finland och Sverige: "Vem skall äga Sverige?" och "spelar ägandet någon roll för Finland?" är frågor som har ställts. Bakom dessa frågor döljs en oro för att ett utländskt ägande – även om det är svenskt eller finskt – skall minska intresset för att ha kvar produktion och utveckling i det land där det uppköpta företaget finns. Samtidigt kan utländskt ägande tillföra ny teknik och nytt management-kunnande, vilket inte bara gör de uppköpta företagen, utan även branschen eller till och med hela ekonomin, mer produktiv.

Man kan också hävda att utköp av företag från börsen kan leda till att aktiemarknaderna tunnas ut, dvs. blir mindre likvida, vilket i sin tur kan leda till svårigheter att finansiera nya investeringar. Men stora, globala koncerners uppköp av företag i Sverige och Finland kan också vara positivt för investeringar, eftersom finansieringsmöjligheterna för de förvärvade bolagen ökar, vilket möjliggör nya investeringar.

Det är inte denna boks syfte att försöka uppskatta de samhälls-ekonomiska effekterna av de finsk-svenska företagsaffärerna. Man kan ändå göra den observationen kring 1990-talets fusionsvåg att den tycks skilja sig åt från tidigare fusionsvågor i flera viktiga avseenden.

För det första handlade de (få) fusioner och förvärv som gjordes under tidigare decennier mycket om att ta över konkurrerande företag för att därigenom öka marknadsandelar. Aseas försök att köpa Strömbergs i början av 1960-talet torde vara ett illustrativt exempel på att förvärvet styrts av ett konkurrensbegränsade motiv. I detta avseende har tiderna förändrats.

För det andra har avregleringarna av finans- och kapitalmarknaderna gjort det mer lönsamt att göra fusioner och förvärv av andra skäl än dem som kan motiveras av att eliminera konkurrenter eller demonstrera makt och inflytande. Detta innebär dock inte att ineffektiva fusioner och förvärv inte förekommer utan snarare att trycket på att dessa skall löna sig, åtminstone på sikt, har ökat eftersom alternativkostnaderna i form av både konkurrerande bud och alternativa placeringsmöjligheter har blivit tydligare. Ett annat stöd för denna beskrivning är att fler fusioner och förvärv i allmänhet

sker inom samma bransch och inte över branschgränserna än under tidigare decennier, vilket tyder på att de finansiella marknaderna straffar ut den typ av diversifieringsmotiv som till exempel låg bakom 1960-, 1970- och 1980-talets konglomerat.

För det tredje bekräftar flera av de intervjuade bilden av att de fusioner och förvärv som genomfördes under 1990-talet var en del av en strategi för att hantera ökad global konkurrens och få tillgång till nytt tekniskt kunnande, inte minst inom informationsteknikens område. Detta kan förklara att de senaste årens fusioner och förvärv kan förväntas vara mer värdeskapande än gårdagens även om prislappen i många fall varit mycket hög.

En ny fusionsvåg?

En synnerligen intressant dimension av de finsk-svenska företagsaffärerna rör huruvida 1990-talets fusionsvåg kommer att upprepas eller om Finlands och Sveriges inbördes näringslivsrelationer nu är ägarmässigt konsoliderade. Fusioner och förvärv sker ofta i vågor.

De utlösande faktorerna bakom 1990-talets finsk-svenska fusionsvåg var ett antal samverkande makroekonomiska och tekniska förhållanden. Till de förra hör högkonjunkturen och de uppdrivna börskurserna, till de senare hör utvecklingen inom informationsteknik- och finansmarknadsområdena. Det är därför svårt att se att fusionsvågen kommer att rulla vidare i samma takt eller upprepa sig även om vi skulle få se en likartad börs- och konjunkturutveckling som den som rådde vid millennieskiftet.

Det innebär dock inte att det är slut på affärerna mellan Sverige och Finland. Tvärtom gör marknadsavregleringarna, EU-inträdet och nya ägarformer det mycket lättare att göra affärer över gränserna än under 1970- och 1980-talen. Men det finns inte samma uppdämda behov av att göra affärer mellan Sverige och Finland som det fanns vid ingången av 1990-talet då företagen skulle möta en hårdare global konkurrens.

Statistiken över såväl handeln mellan länderna som de fusioner och förvärv som gjorts, visar att särskilt de tunga och kapitalintensiva "skorstensindustrierna" i Sverige och Finland är sammanflätade. Men fusioner och förvärv mellan svenska och finska företag

inom andra sektorer än de kapitalintensiva har blivit vanligare under senare år. Ett antal affärer har gjorts inom den finansiella sektorn (Merita-Nordbanken, Sampo-If och OM-HEX). Vidare har det även gjorts ett antal affärer som rör konsumentvaror och tjänster (t.ex. AxFood-Suomen Spar och Scandics köp av den finska hotellkedjan Arctia).

En trolig utveckling är att fusionerna och förvärven över Östersjön kommer att fortsätta spridas till andra branscher och i större utsträckning ske mellan små och medelstora företag. Sannolikt kommer allt fler fusioner och förvärv ske inom tjänstenäringarna, inte minst inom servicenäringar såsom vård- och andra personliga tjänster.

De många företagsaffärerna över Östersjön var ett sätt för svenska och finska företag att stärka sina positioner i en världsekonomi präglad av ett allt starkare konkurrenstryck. Allt fler svenska och finska företag betraktar i dag Norden eller östersjöregionen som en hemmabas för fortsatt internationalisering. Därmed ökar behovet av rivna gränser, likartade spelregler och mer samordnade system. De intervjuade beslutsfattarna är över lag positiva till att det sker en hel del sådant arbete inom ramen för EU men de är lika negativa till att det går alltför långsamt. Här finns anledning att fundera över vilket ansvar politikerna har och vad de borde göra. Spåren från 1960- och 1970-talens myckna prat om Norden och nordiskt samarbete förskräcker delvis. Antalet konferenser och proklamationer blev stort men resultatet magert, även om passfriheten och den fria rörligheten av arbetskraft tillsammans med vissa initiativ på det kulturella området tillhör goda nordiska landvinningar.

Några av de intervjuade pekar på den högre utbildningen och forskningen som potentiella samverkansområden. Andra menar att de nationella regelverk som styr näringslivet ofta, och med rätt enkla medel, borde kunna samordnas bättre. Ett exempel, när det inte fungerat så väl, är att både Finland och Sverige nu får nya aktiebolagslagar men att man denna gång inte ens tycks ha försökt skapa så enhetliga regler som möjligt.

Affärerna mellan nordiska företag vittnar om mycket goda förutsättningar för ökad ekonomisk integration. Men samtidigt menar flera av de intervjuade beslutsfattarna att avkastningen på dessa

affärer för de nordiska ländernas ekonomier kunde bli så mycket högre om ytterligare affärer kunde underlättas och de positiva effekterna av ett mer integrerat näringsliv bättre tas tillvara. Så oavsett om det blir någon ny fusionsvåg eller inte, borde det trots allt finnas utrymme för vidare analyser av på vilka områden och på vilket sätt de nordiska länderna, och då kanske i synnerhet Finland och Sverige, skulle kunna samordna regelverk och framtidsinvesteringar.

NOTER

1. Vi vill rikta ett tack till ett antal personer som hjälpt oss med att genomföra detta projekt. Mia Nilsson, Guje Sevón, och Eero Vaara har givit värdefulla synpunkter på bokens innehåll och struktur. Jyrki Ali-Yrkkö, Ville Kaitila och Alma Zunic har förtjänstfullt hjälpt till med det statistiska materialet.

2. Vi använder genomgående begreppet "finsk-svenska fusioner" som ett samlingsnamn på de affärer som gjorts mellan Sverige och Finland. Begreppet avser således både svenska företagsfusioner med och förvärv av finska företag och finska företagsfusioner med och förvärv av svenska företag.

3. För den intresserade läsaren finns ett antal böcker och chartiklar som behandlar delar av det landskap vi rör oss i. *Mötet (Kohtaaminen)* – en bok om kulturskillnader och ledarskap: Anita Ekwall, Sven-olof Karlsson, Storkamp Media, 1999. *Nationell kultursom strategi* – en fallstudie Sverige Finland. Kati Laine-Sveiby, EVA, 1987. *Svenskhet som strategi*, Kati Laine-Sveiby, Timbro, 1987. *Aderton kommentarer om ledarskap*: Sven-olof Karlsson (red.), Finska Akademien, 2003. *When Cultures Collide*, Richard D. Lewis, Nicholas Brealey, 1999. *New Evidence and Perspectives on Mergers*, Georg Andrade, Martin Mitchell och Eric Stafford, *Journal of Economic Perspectives*, 15, s. 103–120, 2001.

4. Strömberg var ett lockande köpobjekt redan före 1960-talet. I början av 1900-talet försökte både tyska Siemens och Asea köpa upp bolaget.

5. Braunerhjelm, P., P. Heum och P. Ylä-Anttila, (1998).

6. Pihkala, (2001).

7. NORDEK var ett försök att 1960 bilda en nordisk motsvarighet till EEC. Ett avtal mellan de nordiska länderna förhandlades fram och tanken var att huvudkontoret skulle ligga i Malmö.

8. Bernitz (2002), s. 49.

9. Henrekson och Jakobsson (2002), s. 31–32, betonar även att gynnet av storföretagen hörd till 1900-talets socialistiska och kollektivistiska anda i Sverige.

I Finland spelade dessa tankeströmningar likaså en viss roll, men mera handlade det dock om för Finland karakteristisk nationalism som ur idéhistorisk synvinkel kan spåras till 1800-talet.

10. Med corporate governance system avses relationen mellan alla intressenter i ett företag. Dessa inkluderar aktieägare, direktörer och ledningen i ett företag. Deras inbördes relationer definieras genom bolagsordningen, lagar, andra former av regleringar eller genom självreglering eller uppförandekoder. Bolags- eller ägarstyrning är de ord som vanligen används på svenska.

11. En utförligare beskrivning av de ekonomiska, teknologiska och institutionella drivkrafterna bakom ökningen av de gränsoverskridande fusionerna och förvärven finns i OECD (2001).

12. Europeiska kommissionen (2001).

13. Carlsson och Rosén (1962).

14. Det finska tingsväsendet fungerade dock hela tiden även på finska och i de högre rättsinstanserna, bland annat Svea Hovrätt, hade en finländare vid behov tillgång till ett ombud.

15. <http://virtual.finland.fi/linfo/svenska/svenskafinland.html>

16. Professor Max Engmans citat av psykologen Erkki Virta i artikeln "Det långa farvälet" i Suominen (2002).

17. Georg Carl von Döbeln (1758–1820), militär och generallöjtnant. I 1808–09 års krig ledde von Döbeln Björneborgsbrigaden och vann segrar vid Siikajoki, Lappo, Kauhajoki och Juutas. von Döbeln, som räknas som en av de största personligheterna i svensk krigshistoria, förekommer i Runeborgs dikt "Döbeln vid Juutas".

18. Sovjetunionens andel av den finska varuexporten var 13 procent år 1990, dvs. ett år innan Sovjetunionen försvann. Andelen av varuimporten samma år var 10 procent. Under 1980-talet hade Sovjets andel av den finska utrikeshandeln varit i genomsnitt 20 procent och under vissa rekordår 25 procent.

19. Borealis, med huvudkontor i Dan-

mark, bildades 1994 när norska Statoil och finska Neste slog samman sina petrokemiska verksamheter, däribland den i Stenungsund i Sverige.

20. Förädlingsvärdet i ett företag definieras som skillnaden mellan försäljningsintäkterna och konstaderna för inköp av intermediära varor och råvaror från andra företag. Förädlingsvärdet anger därmed hur mycket företaget betalar ut i ersättning till arbetstagare och kapitalägare i form av lönder, vinster och räntor. Summan av alla förädlingsvärden i ekonomin är därmed lika stor som alla inkomster i ekonomin.

21. Casimir Ehrnrooth är en av Finlands mest framträdande industriledare och ägare som deltagit i uppbyggandet av UPM-Kymmene, Nordea och Nokia.

22. Förtroendekommissionen tillsattes 2002 av den svenska regeringen för att undersöka i vilken mån förtroendet för svenskt näringsliv skadats och vad som i så fall borde göras åt detta. Förutom betänkandet "Näringslivet och förtroendet" (SOU 2004:47) bidrog kommissionen till att ta fram "Svensk kod för bolagsstyrning" (SOU 2004:46).

23. År 1997 undertecknade 101 svenska direktörer en artikel publicerad på DN Debatt. Rubriken löd: "Nu är förtroendet förstört". Artikeln andades en djup besvikelse över att inte bli tagna på allvar: Sverige var splittrat i en företagsamhet som kämpade för livet och en politisk klass okunnig om den globala konkurrensens realiteter. Regeringens plan om en förtida avveckling av kärnkraften var en av hörnstenarna i kritiken mot regeringen. Men det fanns också en underton av hot i debatten: om inte politiken levererars så flyttar storföretagen ut. Artikeln hade sin udd riktad mot statsminister Göran Persson, vars ledarskap då var starkt ifrågasatt. Bland undertecknarna fanns Percy Barne-

vik, Peter Wallenberg, Lars Ramqvist och Tom Hedelius.

24. Se fotnot 22.

25. Näringsstrukturen bland finlands-svenskar motsvarar i stort sett den finska. Andelen sysselsatta inom jordbruk och handel är bland finlandssvenskar något högre än de finska genomsnittet. Mera om finlandssvenskarnas ställning i Finland förr och idag, se www.folktinget.fi

26. Svenska byggbolag tog tillfället i akt när hela den finländska byggbranschen hamnade i svår kris i början av 1990-talet. NCC köpte byggbolaget Puolimatka och Skanska grundade ett nytt dotterbolag till ruinerna av bolaget Haka. Gemensamt för de två finska bolagen var att de hade opererat även i Sovjetunionen på bred front.

27. År 2004 uppgick Sveriges BNP till EUR 278 689,9 miljoner att jämföras med Finlands BNP som samma år uppgick till EUR 149 742,0 miljoner.

28. Transparency International är en fristående organisation som genomför studier och opinionsbildning kring korruptionsfrågor. Organisationen publicerar ett Corruption Perceptions Index, som mäter uppfattningen hos ett antal företagsföreträdare och landanalytiker om graden av korruption hos politiker och andra offentliga beslutsfattare. I 2004 års undersökning kom Finland på förstaplats med 9,7 av 10 möjliga. Sverige hamnade på en sjätteplats med 9,2. Se vidare på www.transparency.org

29. Lord Carrington (f. 1919) var brittisk konservativ politiker. Han innehade flera ministerposter i konservativa regeringar under 1950 och 1970-talen, bl.a. utrikesminister 1979–82. Under åren 1984–88 var han NATO:s generalsekreterare.

30. Rouvinen (2001).

31. Enligt ETLA:s kalkyl ökade Nokia ensamt hela Finlands BNP med 1,5 procent år 2000.

REFERENSER

- Ali-Yrkkö, J., (2002), "Mergers and Acquisitions – Reasons and Results", Discussion papers nr. 792, ETLA, Helsingfors.
- Ali-Yrkkö, H. Hernesniemi, M. Mäkinen och M. Parjarinen, (1999), "Integreringen av Finlands och Sveriges Näringsliv", Discussion papers nr. 663, ETLA, Helsingfors.
- Bernitz, U., (2002), "Företagsförvärv inom EU: Rättsliga problem för stora företag med liten hemmamarknad", Rapport nr 16, Svenska institutet för europapolitiska studier, Stockholm.
- Braunerhjelm, P., P. Heum och P. Ylä-Anttila, (1998), "Internationalization of Industrial Firms: Implications for Growth and Industrial Structure in the Nordic Countries", i R. Kozul-Wright och R. Rowdon, (red.), *Transnational Corporations and the Global Economy*, The United Nations University and World Institute for Development Economics research (WIDER). Macmillan, London.
- Carlsson, S. och J. Rosén, (1962), *Svensk historia 1 och 2*, Stockholm.
- Engman, M. (2002), Det långa farvälet i T. Suominen, (red.): *Sverige i fred – En antologi om 1812 års politik*, Atlantis, Stockholm.
- Europeiska kommissionen, (2001), *European Economy*, december, supplement A. Europeiska kommissionen, Bryssel.
- Henrekson, M. och U. Jakobsson, (2003), "Ägarpolitik och ägarstruktur i efterkrigstidens Sverige", i L. Jonung (red.) *Vem skall äga Sverige?*, SNS Förlag, Stockholm.
- Mannio, P., E. Vaara och P. Ylä-Anttila (red.), (2003), *Our Path Abroad – Exploring Post-war Internationalization of Finnish Corporations*, Finnish Management Research Group, Taloustieto Oy, Helsingfors.
- OECD, (2001), *New Patterns of Industrial Globalisation – Cross-border Mergers and Acquisitions and Strategic Alliances*, OECD, Paris.
- Pihkala, E., (2001) *Suomalaiset maailmantaloudessa keskiajalta EU-suomeen*, SKS, Helsingfors.
- Rouvinen, P., (2001), "Finland on Top of the Competitiveness Game?", ETLA Articles LI/2001.

De dramatiskt ökande företagsaffärerna över Östersjön under framför allt 1990-talet har fått rader av akademiker, journalister, företagsanalytiker och konsulter att understryka och förklara skillnaderna mellan finskt och svenskt ledarskap. Tysta, starka beslutssnabba finländare ställs mot långsamma, konflikträdda och samförståndssökande svenskar.

I ett gemensamt projekt mellan finska EVA (Näringslivets Delegation) och SNS (Studieförbundet Näringsliv och Samhälle) har trettiosex finländska och svenska storföretagsledare och beslutsfattare fått ge sin syn på bakgrunden till de många affärerna, skillnader i företagskulturer och ledarskap mellan finska och svenska storföretag.

Boken ger också en utförlig beskrivning av den ekonomiska integrationen och den industriella logiken bakom de många företagsaffärerna över Östersjön samt drar en rad viktiga slutsatser när det gäller framtiden för den ekonomiska integrationen mellan Finland och Sverige.

Boken har skrivits av ekonomijournalisten Olle Rossander tillsammans med projektledare Fredrik Bystedt vid SNS och projektchef Ilkka Haavisto vid EVA.

SNS
FÖRLAG

EVA

ISBN 91-85355-12-7

