



BRITISH-ICELANDIC
CHAMBER OF COMMERCE



VÍÐSKIPTARÁÐ ÍSLANDS
ICELAND CHAMBER
OF COMMERCE

RITRÖÐ VÍÐSKIPTARÁÐS ÍSLANDS UM ÍSLENSKT VÍÐSKIPTAUMHVERFI

ÚTRÁS ÍSLENSKRA FYRIRTÆKJA TIL LUNDÚNA

WITH ENGLISH SUMMARY

ÚTTEKT UNNIN Á VEGUM BRESK-ÍSLENSKA VIÐSKIPTARÁÐSINS

OG VIÐSKIPTARÁÐS ÍSLANDS

RITSTJÓRN:

Pór Sigfússon & Halldór Benjamín Þorbergsson

Skýrslan byggir á hugmynd Sigrúnar Davíðsdóttur sem annaðist einnig efnisöflun

Reykjavík, september 2005

ISBN 9979-9635-3-0

Rit þetta má afrita með leyfi Viðskiptaráðs Íslands



PÖKKUM EFTIRTÖLDUM
FÉLÖGUM RÁÐANNA
VEITTAN STUÐNING



EFNISYFIRLIT

INDEX

Executive summary	6
.....	
Ágrip	8
.....	
Bakland útrásarinnar	10
.....	
Hvers vegna sækja íslensk fyrirtæki til Lundúna?	13
.....	
Bretland og Norðurlöndin: Eru frændur frændum verstir?	17
.....	
Undirbúningur fyrir útrás	19
.....	
Ímynd Íslands í Bretlandi	21
.....	
Mat Íslendinga á bresku viðskiptaumhverfi	24
.....	
Mat Breta á íslensku viðskiptaumhverfi	27
.....	
Erlend reynsla nærir viðskiptalífið	30
.....	
Innrás í kjölfar útrásar?	32
.....	
Hvernig nýtum við reynsluna?	36
.....	
Niðurstöður: Forsendur góðs árangurs	38
.....	

EXECUTIVE

SUMMARY

For example, a recent article published in The Economist cited the "courage" and "resilience" shown by Icelandic companies in their invasion of Britain.

The tsunami-like investment wave by Icelandic companies into London and the UK has been vividly covered by the British press and increased the awareness of Iceland by the British public. Usually, the journalists have been trying to answer the question how it is possible that a country with the same number of inhabitants as a typical London borough can put its mark on the British business life. For example, a recent article published in The Economist cited the "courage" and "resilience" shown by Icelandic companies in their invasion of Britain.

Our survey covers both manufacturing and service companies and it is interesting to note that these companies all had the same prerequisites upon entry into foreign markets.

This report is drawn from interviews with leading executives of Actavis, Bakkavor Group, Baugur Group, Íslandsbanki, Kaupthing Bank and Landsbanki, and it aims to throw light on the reasons driving the Icelandic outflow to London. Naturally, there are different reasons behind the investment decisions of each company. One of the main objectives of this report is to describe clearly the characteristics of Icelandic executives - to capture their mindset and their business experience prior to the investment decision to go abroad. Our survey covers both manufacturing and service companies and it is interesting to note that these companies all had the same prerequisites upon entry into foreign markets. Most of the text comes from Sigrun Davidsdottir's interviews with executives in Icelandic business life but we have kept them anonymous to allow them to cover a wider range of topics than they otherwise could have done.

In a similar manner, the paper wishes to highlight the key success factors in the Icelandic business efflux, to establish the main shared or diverse characteristics of British and Icelandic business life, and to show how the Icelandic economy has benefited from this outflow. Directors who are contemplating international expansion, as well as all those interested in growing their business in London, are given a fresh perspective by analysing the original objectives of key companies. Such a broad understanding shows that the outflow exerts a significant influence on the Icelandic economy and therefore concerns companies other than those aforementioned.

Business abroad gives one a new perspective of the homeland. Therefore it is important that anyone concerned with Icelandic business and employment affairs utilise the experience from London.

Directors who are contemplating international expansion, as well as all those interested in growing their business in London, are given a fresh perspective by analysing the original objectives of key companies.

ÁGRIP

Þá sagði í grein í tímaritinu The Economist að Íslendingar hefðu sýnt hugrekki við útrás sína á erlendan markað.

Útrás íslenskra fyrirtækja til Lundúna og vaxandi velgengni þeirra á undanförunum árum hefur vakið athygli á íslensku viðskiptalífi í breskum fjölmiðlum. Þannig leita blaðamenn jafnan svara við þeirri spurningu hvernig land með jafnmarga íbúa og bæjarhluti í Lundúnum geti sett svip sinn á breskt viðskiptalíf, þá sagði í grein í tímaritinu The Economist að Íslendingar hefðu sýnt hugrekki við útrás sína á erlendan markað.

Í viðtölum við yfirmenn sex útrásarfyrirtækja, Actavis, Bakkarvarar Group, Baugs Group, Íslandsbanka, Kaupþings Banka og Landsbanka, er leitast við að henda reiður á ástæður, forsendur og þá hvata sem liggja að baki útrás íslenskra fyrirtækja. Eðli máls samkvæmt liggja mismunandi ástæður fyrir útrás hvers og eins fyrirtækis. Að sama skapi er eitt af markmiðum skýrslunnar að festa hönd á sameiginleg einkenni íslenskra stjórnenda - fanga hugarfar þeirra og sértæka þekkingu þeirra. Sökum þessa er bæði litið til framleiðslu- og þjónustufyrirtækja enda gilda í megindráttum sömu forsendur um íslensku fyrirtækin sem sótt hafa á erlendan markað á undanförunum árum. Lungi textans er unnin upp úr viðtölum Sigrúnar Davíðsdóttur við framámenn íslensks viðskiptalífs en nafnleyndar var gætt til að gera viðmælendum kleift að fara víðar og breiðar yfir sviðið en ella.

Sökum þessa er bæði litið til framleiðslu- og þjónustufyrirtækja enda gilda í megindráttum sömu forsendur um íslensku fyrirtækin sem sótt hafa á erlendan markað á undanförunum árum.

Megintilgangur skýrslunnar er að varpa ljósi á þá þætti sem vel hafa heppnast við íslensku útrásina og ákvarða helstu einkenni bresks og íslensks viðskiptalífs auk þess sem ávinningur íslensks viðskiptalífs af strandhögginu

er metinn. Öðrum þræði er skýrslunni ætlað að veita stjórnendum í útrásarham - og öllum þeim sem eru áhugasamir um að færa út kvíarnar í Lundúnum - innsýn í aðstæður þeirra íslensku fyrirtækja sem lögðu upphaflega á vaðið. Út frá auknum skilningi á gangvirki viðskiptaumhverfisins verður öllum ljóst að útrásin hefur ráðandi áhrif á íslenskt hagkerfi og varðar því hagsmunum fleiri en ofangreindra fyrirtækja.

Atvinnurekstur á erlendri grundu gefur mönnum nýja sýn á heimalandið. Sökum þessa ríður mikið á að allir þeir sem láta sig íslensk viðskipta- og atvinnumál einhverju varða rýni í reynsluna frá Lundúnum og hvort hún geti leitt nýja þætti í ljós um íslenskar aðstæður - bæði galla þeirra og kosti. Að sama skapi er mikilvægt að kveða í kútinn sögusagnir um vafasaman uppruna íslensks fjármagns og aðrar ranghugmyndir af svipuðum toga. Slíkar gróusögur verða ekki kveðnar niður í einu vetfangi, en hins vegar árétta þær mikilvægi þess að frásagnir af íslensku viðskiptalífi berist mönnum milliliðalaust eins og leitast er við að gera í skýrslunni.

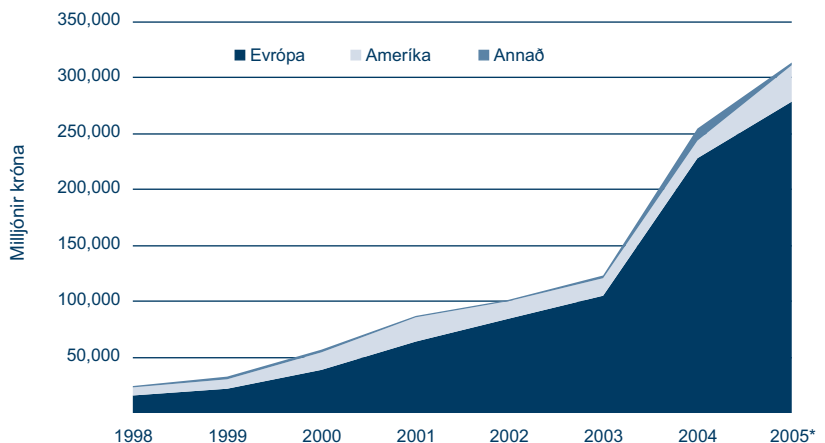
*Sökum þessa ríður
mikið á að allir þeir
sem láta sig íslensk
viðskipta- og
atvinnumál
einhverju varða
rýni í reynsluna frá
Lundúnum og hvort
hún geti leitt nýja
þætti í ljós um
íslenskar aðstæður
- bæði galla þeirra
og kosti.*

BAKLAND

ÍSLENSKU ÚTRÁSARINNAR

Nýjustu tölur benda til að beinar erlendar fjárfestingar Íslendinga erlendis árið 2004 nemi um 192 milljörðum króna og hafi aukist um 581% milli ára. Á árunum 1990-1998 námu beinar erlendar fjárfestingar Íslendinga á erlendri grundu að meðaltali um ½% af vergri landsframleiðslu (VLF). Árið 1999 tóku erlendar fjárfestingar hins vegar fjörkipp og voru ríflega 1,2% af VLF. Ári síðar var útrás íslenskra fyrirtækja á fullu skriði og sökum þessa námu beinar erlendar fjárfestingar Íslendinga um 4,5% af landsframleiðslu. Í þessu samhengi er athyglisvert að meðaltal beinnar erlendra fjárfestingar OECD-ríkja á erlendri grundu nam á sama árabili rétt um 2,5% af landsframleiðslu ríkjanna. Nýjustu tölur benda til að beinar erlendar fjárfestingar íslendinga erlendis árið 2004 nemi um 192 milljörðum króna og hafi aukist um 581% milli ára.

Bein fjármunaeign Íslendinga erlendis



Hlutfall íslenskra fjárfestinga í sjávarútvegi erlendis hefur farið hríðlækkandi: árið 2002 var það komið niður í þriðjung af heildarfjárfestingum, en hafði staðið í 2/3 hlutum erlendra fjárfestinga árið 1999. Frá því á árinu 2000 hafa

beinar íslenskar fjárfestingar erlendis vaxið ár frá ári. Á árunum 2000-2005 fjárfestu Íslendingar í erlendum fyrirtækjum fyrir meira en 600 milljarða króna. Bretland hefur unnið á í keppninni um íslenskt fjármagn undanfarin ár eins og myndin á næstu síðu sýnir: árið 1998 var fjármunaeign Íslendinga í Bretlandi um 4,7 milljarðar króna, 5 milljarðar í Bandaríkjunum og 1,4 milljarðar á Norðurlöndum. Árið 2003 nam íslenska eignin hins vegar 25,6 milljörðum í Bretlandi, um 11,3 milljörðum í Bandaríkjunum og 13,8 milljörðum á Norðurlöndum. Gríðarlegur vöxtur hefur átt sér stað frá árinu 2003 og skv. nýlegum tölum frá Seðlabanka Íslands nám fjármunaeign Íslendinga í Bretlandi árið 2004 um 62 milljörðum króna - og áætlanir Viðskiptaráðs gera fastlega ráð fyrir að fjárhæðin fyrir árið 2005 losi 200 milljarða króna á fyrrihluta ársins.

Hingað til hefur íslenskum fyrirtækjum reitt vel af í Lundúnum en velgengni þeirri má m.a. rekja til samflots íslenskra framleiðslufyrirtækja og banka til Lundúna. Þannig hefur t.a.m. útrás margra leiðandi fyrirtækja verið dyggilega studd af íslenskum bönkum. Þá hefur sveigjanleiki íslensks vinnumarkaðar og skjót ákvarðanatáka innan hans reynst sterkt andsvar við breskri formfestu og skrifræði innan einkageirans.

Þrátt fyrir að téð fyrirtæki hafi gjarna fyrst haslað sér völl á Norðurlöndum ber mönnum saman um að breskt umhverfi standi íslenskum fyrirtækjum nær. Þannig sé að mörgu leyti auðveldara að reka íslensk fyrirtæki í Lundúnum en á Norðurlöndunum.

Þrátt fyrir öran vöxt íslenskra fyrirtækja á erlendri grundu eiga þau mikið verk fyrir höndum við að tryggja sig í sessi á erlendum mörkuðum. Að öllu jöfnu er miðað við að fyrirtæki þurfi að fara í gegnum heila hagsveiflu til að hægt sé að ákvarða hversu hagvænlegur rekstur þeirra reynist. Í ljósi þessa er langur tími þar til einhlít niðurstaða fæst um velgengni á erlendum markaði til langframa.

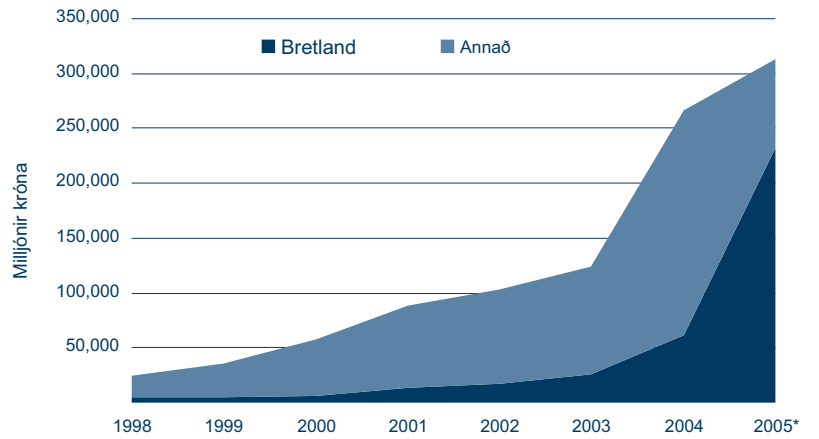
Áætlanir

Viðskiptaráðs gera fastlega ráð fyrir að fjárhæðin fyrir árið 2005 losi 200 milljarða króna á fyrrihluta ársins.

Þrátt fyrir að téð fyrirtæki hafi gjarna fyrst haslað sér völl á Norðurlöndum ber mönnum saman um að breskt umhverfi standi íslenskum fyrirtækjum nær.

Flestar þeirra skýra útrásina sem eðlileg viðbrögð við smæð íslensks markaðar og þeirra auknu vaxtamöguleika sem bjóðast á Bretlandsmarkaði. Svipaðar röksemdir eru jafnan færðar fyrir útrás fyrir tækja með smáan heimamarkað sem leita hófanna á erlendri grundu um ný viðskiptatækifæri.

Samtala beinnar fjármunæignar Íslendinga í Bretlandi



Ýmsar ástæður hafa verið nefndar fyrir vaxandi útrás íslenskra fyrirtækja á erlenda markaði. Flestar þeirra skýra útrásina sem eðlileg viðbrögð við smæð íslensks markaðar og þeirra auknu vaxtamöguleika sem bjóðast á Bretlandsmarkaði. Svipaðar röksemdir eru jafnan færðar fyrir útrás fyrir tækja með smáan heimamarkað sem leita hófanna á erlendri grundu um ný viðskiptatækifæri. Þannig er jafnan litið á útrásina sem eðlileg viðbrögð við litlum heimamarkaði: „Það er sjálfsagt að reka viðskipti annars staðar ef það gefur betri möguleika. Það hlýtur að krefjast ákveðinna yfirburða en kannski er líka drjúg heppni með í förinni.“ Hugtakið „yfirburðir“ sýnir þannig að stjórnendur íslenskra útrásarfyrirtækja gera sér grein fyrir því að íslensk rekstrarreynsla getur hæglega nýst í Lundúnum.

Einn viðmælandi úr hópi forystumanna hafði þetta að segja: „Við vitum að við erum litlir, en við látum það ekki trufla okkur. Við erum hér af því við höfum eitthvað fram að færa og okkur dettur einmitt ekki í hug annað en að við höfum eitthvað fram að færa sem hefur ekki verið reynt hér.“

HVERS VEGNA

SÆKJA ÍSLENSK FYRIRTÆKI TIL LUNDÚNA?

Í kjölfar Maastricht-sáttmálans árið 1993 var því gjarna spáð að Frankfurt, en þar er Evrópski Seðlabankinn staðsettur, yrði þegar fram liðu stundir viðskiptahöfuðborg Evrópu en slíkir spádómar hafa ekki gengið eftir. Þess í stað hafa Lundúnir fest sig í sessi sem viðskiptahöfuðborg Evrópu og hafa margir þættir haft áhrif á það. Borgin er vel í sveit sett hvað áhrærir samgöngur og fátt virðist geta ógnað styrki stöðu borgarinnar í alþjóðlegum viðskipta- og fjármálaheimi. Lundúnir hafa þannig um langt skeið verið alþjóðleg viðskiptaborg og innan hennar er aðgengi að víðtækri sérþekkingu. Lundúnir eru milljónaborg og að mati íslenskra kaupsýslumanna er frekar lítið til verka manna en uppruna þeirra, sem gerir það tiltölulega auðvelt að vera útlendingur í viðskiptaumhverfi borgarinnar. Að sama skapi er staðsetningin einn helsti kostur borgarinnar vegna góðra samgangna um allan heim og ótvíræður kostur er fólgin í því að Reykjavík er í aðeins þriggja klukkustunda flugferð frá Lundúnum.

Stærð og dýpt markaðarins á Bretlandseyjum veitir aðgang að fyrirtækjum og þjónustu af ýmsum toga enda eru íbúar í Bretlandi um 60 milljónir á meðan rétt um 293 þúsund manns búa á Íslandi. Stærðarmunurinn vinnur með íslenskum fyrirtækjum, enda getur tiltölulega smár ávinningur á breskan mælikvarða haft úrslitaáhrif á restrarniðurstöðu íslenskra fyrirtækja.

Árið 2004 gerðu samtökin Think London viðamikla úttekt á beinum erlendum fjárfestingum í Lundúnum. Niðurstöður hennar bentu til að þær skiluðu

Lundúnir hafa þannig um langt skeið verið alþjóðleg viðskiptaborg og innan hennar er aðgengi að víðtækri sérþekkingu.

Stærðarmunurinn vinnur með íslenskum fyrirtækjum, enda getur tiltölulega smár ávinningur á breskan mælikvarða haft úrslitaáhrif á restrarniðurstöðu íslenskra fyrirtækja.

Að sama skapi er framleiðni fyrirtækja sem byggja á beinum erlendum fjárfestingum

helmingi hærrí en í meðalfyrirtæki innan borgarinnar.

Sér í lagi er það eftirtektarvert að menntunarstig tédra starfsmanna er miklu hærra en á meðal annarra breskra fyrirtækja. Að sama skapi er framleiðni fyrirtækja sem byggja á beinum erlendum fjárfestingum helmingi hærrí en í meðalfyrirtæki innan borgarinnar.

Sé tekið mið af athugun Think London og niðurstöður hennar bornar saman við opinberar upplýsingar um fjárhag borgarinnar má ætla að fjárhagslegur ávinningur borgarinnar af þessum fyrirtækjum sé meiri en af annarri atvinnustarfsemi. Þessar niðurstöður ríma vel við nýlegt uppgjör frá evrópsku hagstofunni Eurostat, en þar kemur fram að Lundúnir séu ríkasta svæði Evrópu - en meðalltekjur Lúndúnabúa eru ríflega þrefaldar meðaltekjur annarra íbúa ESB-landa.

Fjárfestingar íslenskra fyrirtækja eru sama marki brenndar enda hefur meirihluti allra erlendra fjárfestinga

Dreifing erlendra fjárfestinga um heiminn markast af klasaeinkennum (e. cluster effect) sem verka á þann veg að einstaka gerðir fyrirtækja safnast saman á einn stað eins og t.a.m. tæknifyrirtæki hafa gert í Kísildal í Bandaríkjunum. Fjárfestingar íslenskra fyrirtækja eru sama marki brenndar enda hefur meirihluti allra erlendra fjárfestinga Íslendinga verið í Lundúnum eða í nágrenni við borgina.

Íslendinga verið í Lundúnum eða í nágrenni við borgina.

Kostir slíkra fjárfestingaklasa eru mýmargir: sambönd nýtast fleiri íslenskum fyrirtækjum en þeim sem afla þeirra auk þess sem góður orðstír og þekking á íslenskum aðstæðum spyrst út og dregur úr grunnvinnu annarra íslenskra fyrirtækja, t.a.m. við kynningu á efnahag landsins og bakgrunni manna. Slík „samlegð“ næst fram þótt svo fyrirtæki starfi ekki saman á neinn formlegan hátt - enda eru þau í augum fjölmiðla og flestra annarra afmarkaður hópur,

sem spýrtur er saman á þjóðerni.

Forvígismenn erlendra fyrirtækja nefna jafnan að þeir hafi upphaflega leitað til Lundúna þar sem borgin veiti tækifæri til aukins vaxtar og að lega hennar geri hana að eðlilegum stökkpalli til frekari stækkunar á Bretlandseyjum og í Evrópu. Þannig hafa menn að jafnaði ekki sótt þangað til að koma á laggirnar nýrri starfsemi, heldur til að auka við núverandi starfsemi. Svipaða sögu má segja af íslensku útrásarfyrirtækjunum: útrásin snýst um að leita í sömu átt og fyrirtæki úr öðrum heimshornum og því liggja ekki neinar séríslenskar aðstæður að baki útrásinni til Lundúna.

Styrk staða borgarinnar sem alþjóðlegrar viðskiptamiðstöðvar og aðgengi frá henni að alþjóðlegum mörkuðum vega að sama skapi þungt í augum íslenskra útrásarfyrirtækja. Hins vegar ber einnig að líta til þess að erlendir bankar í borginni hafa frá fyrri hluta síðustu aldar verið tengiliður íslenskra fyrirtækja við erlend fyrirtæki. Þess vegna má að mörgu leyti líta á útrásina sem eðlilega þróun á viðskiptasamböndum íslenskra fyrirtækja við þarlendrar bankastofnanir.

Verðlag er hátt í Lundúnum og samkvæmt árlegri athugun eru borgin sú næst dýrasta í veröldinni, á eftir Tokyo sem er dýrasta borg í heimi. Einn helsti Akkílesarhæll borgarinnar er hátt fasteignaverð. Að sama skapi gera víðfeðmi borgarinnar og umferðarþungi innan hennar búsetu erfiða á tímum. Sökum þessa hefur um fimmtungur fyrirtækja í borginni sem byggð eru upp með erlendu fjármagni leitað út fyrir borgarmörkin. Þannig hefur t.a.m. mikil og ör uppbygging átt sér stað í Manchester sem vex hröðum skrefum.

Á níunda áratugnum beindu íslenskir fjárfestar sjónum sínum að megingrunni til Bandaríkjanna en höfðu tæpast erindi sem erfiði. Erfitt er að henda nákvæmlega reiður á hvaða þættir réðu því að útrásin til Lundúna heppnaðist á meðan sókn íslenskra fyrirtækja til Bandaríkjanna áratug áður fór að miklu leyti í súginn. Hins vegar ber að líta til þess að fyrirtæki á

*Þannig hafa menn
að jafnaði ekki sótt
þangað til að koma
á laggirnar nýrri
starfsemi, heldur til
að auka við
núverandi
starfsemi.*

*Erfitt er að henda
nákvæmlega reiður
á hvaða þættir réðu
því að útrásin til
Lundúna
heppnaðist á meðan
sókn íslenskra
fyrirtækja til
Bandaríkjanna
áratug áður fór að
miklu leyti í súginn.*

Aðstæður á markaði hafa verið afar hagstæðar. Íslenskum markaði hafa þróast mikið undanfarin ár og alþjóðavæðing viðskiptalífssins hefur skapað betri forsendur til útrásar en áður. Að sama skapi má gera því skóna að aðstæður á markaði hafi verið afar hagstæðar. Íslenskur hlutabréfamarkaður hefur um nokkurra ára skeið verið afar líflegur og mikið framboð verið af fjármagni til uppbyggingar á íslenskum fyrirtækjum, sem hefur styrkt stöðu útrásarfyrirtækjanna.

BRETLAND OG NORÐURLÖNDIN: ERU FRÆNDUR FRÆNDUM VERSTIR?

Norrænn markaður spannar fimm lönd. Íslensk fyrirtæki hafa jafnan umtalsverða reynslu af starfsemi á Norðurlöndum auk þess sem fjölmargir Íslendingar hafa stundað nám þar og/eða starfað þar um lengri eða skemmri tíma. Þessi tengsl urðu til þess að það varð ríkjandi afstaða í íslensku viðskiptalífi að rökrétt væri að hefja erlenda útrás á Norðurlöndum, einkum í Danmörku.

Ný kynslóð íslenskra athafnamanna véfengir hins vegar þessa þróun og gefur í skyn að jafnvel sé um meinvillu í hugsunarhætti að ræða. Þannig hafa menn bent á að Norðurlandaþjóðirnar hafi verið Íslendingum erfiðar viðureignar í viðskiptum og ósveigjanleiki norræns viðskiptalífs hafi reynst mörgum íslenskum fyrirtækjum erfiður ljár í þúfu. Þannig var það samdóma álit manna sem rætt var við að það væri hvorki rökrétt skref fyrir íslensk fyrirtæki né ávísun á trygga uppbyggingu erlendis að stíga fyrsta skrefið á Norðurlöndum. Hins vegar beri að líta til þess að við sértækar aðstæður geti verið eðlilegt að hefja útrás á Norðurlöndum og að erfitt sé að alhæfa um hvaða leið sé hentugust hverju sinni, enda verði að vega og meta tækifærin hverju sinni.

Þrátt fyrir augljós tengsl á milli Norðurlandanna má nefna mýmörg dæmi um misheppnaða samruna yfir norræn landamæri sem hafa stöðvast á þjóðernisþröskuldum af einhverjum toga. Afstaða til viðskipta á Norðurlöndum annars vegar og í Bretlandi hins vegar er gjörólík. Miðað við

Það varð ríkjandi afstaða í íslensku viðskiptalífi að rökrétt væri að hefja erlenda útrás á Norðurlöndum, einkum í Danmörku.

Þrátt fyrir augljós tengsl á milli Norðurlandanna má nefna mýmörg dæmi um misheppnaða samruna yfir norræn landamæri sem hafa stöðvast.

Persónuleg sambönd setja mark sitt á viðskipta-umhverfi í hverju landi en í samanburði við Lundúni er nálægðin í viðskiptalífi afstöðu Breta er afstaða á hinum Norðurlöndunum til viðskipta og frumkvöðlastarfsemi mun neikvæðari. Fulltrúar íslenskra fyrirtækja benda á að þeir hafi orðið áskynja almennri og neikvæðri afstöðu til viðskipta á Norðurlöndum og að þeim sé það jafnan til trafala á Norðurlöndum að vera af íslensku bergi brotnir - eins og nýleg umræða um íslenskt viðskiptalíf í dönskum fjölmiðlum sannar: „Það að vera Íslendingur í viðskiptum þar er auk þess að byrja í mínus“, eins og einn viðmælenda orðaði það.

Norðurlanda mikil. Forsvarsmenn íslenskra fyrirtækja eru hins vegar almennt sammála um að þeir mæti öðrum andblæ á meðal Norrænna kaupsýslumanna en á meðal breskra kollega þeirra sem dregur úr möguleikum þeirra til aukinni umsvifa á Norðurlöndum. Persónuleg sambönd setja mark sitt á viðskiptaumhverfi í hverju landi en í samanburði við Lundúni er nálægðin í viðskiptalífi Norðurlanda mikil. Forsvarsmenn íslenskra fyrirtækja eru hins vegar almennt sammála um að þeir mæti öðrum andblæ á meðal norrænna kaupsýslumanna en á meðal breskra kollega þeirra sem dregur úr möguleikum þeirra til aukinni umsvifa á Norðurlöndum.

um að þeir mæti öðrum andblæ á meðal Norrænna kaupsýslumanna en á meðal breskra kollega þeirra. Þannig benda þeir á að fjölmiðlaumfjöllun um íslenska athafanmenn á Norðurlöndum hefur á tíðum verið óvægin: „Það er alltaf talað um frændur okkar Dani og frændur okkar Svía, o.s.frv. - en í þessu gildir helst að frændur eru frændum verstir!“

UNDIRBÚNINGUR

FYRIR ÚTRÁS

Alþjóðavæðingin hefur leikið burðarhlutverk í strandhöggi íslenskra fyrirtækja í Bretlandi. Þannig hafa alþjóðleg ráðgjafafyrirtæki á Íslandi í ýmsum tilvikum opnað dyr í Lundúnum. Hins vegar hefur sú ímynd loðað við íslenskt viðskiptalíf í Lundúnum að ákvarðanir eru teknar út frá brjóstviti og eðlisávísun frekar en að stuðst sé við nákvæmar kostgæfnisathuganir og aðra hliðstæða forvinnu sem markar leið flestra annarra erlendra fyrirtækja. Hér er vissulega um talsverða einföldun að ræða en skilaboðin eru sú að íslenskir kaupþingmenn hafa sýnt áráðni, dug og þor í fjárfestingum sínum.

Hátt hlutfall Íslendinga hefur lagt stund á nám á erlendri grundu og/eða staðið í innflutningi/útflutningi á erlendum mörkuðum um árabíl og hafa því jafnan orðið fyrir áhrifum af erlendu hugarfari og starfsháttum. Sambönd af þessum toga hafa riðið baggamun í útrás fyrirtækjanna á erlendan markað.

Þegar samböndum er komið á við lögræðinga, endurskoðendur og aðra sérfræðinga leita íslensku fyrirtækin iðulega til aðila sem viðskiptamenn hafa mælt með eða þeirra sem þeir hafa komist í tæri við í gegnum óformlegt tengslanet sín. Að sama skapi hefur það reynst mörgum fyrirtækjum happadrjúgt að skipta við sérfræðinga sem þekkja vegna fyrri starfa sinna vel til íslensks viðskiptalífs. Hins vegar hafa enn önnur fyrirtæki farið þá leið að rækta sambönd við breska aðila, sem smám saman auka þekkingu sína á gangvirki íslensks viðskiptalífs.

Skilaboðin eru sú að íslenskir kaupþingmenn hafa sýnt áráðni, dug og þor í fjárfestingum sínum.

Að sama skapi hefur það reynst mörgum fyrirtækjum happadrjúgt að skipta við sérfræðinga sem þekkja vegna fyrri starfa sinna vel til íslensks viðskiptalífs.

Rótgróin Sérfræðipjónusta er dýr á Bretlandseyjum og hefur samflot viðskiptafyrirtækja
viðskiptasambönd og banka til Lundúna reynst öllum aðilum happadrijúg. Sökum þessa hafa
íslensku bankanna í bankarnir geta þjónustað innlend fyrirtæki á erlendri grundu og innlend
Lundúnum lögðu fyrirtæki hafa að sama skapi getað leitað til íslensku bankanna. Í sameiningu
þannig hefur fyrirtækjunum auðnast að fanga góð tækifæri á réttum tíma, þótt svo
grundvöllinn að hins vegar hafi það ekki alltaf tekist í fyrstu atrennu.

mörgum
samningum í Rótgróin viðskiptasambönd íslensku bankanna í Lundúnum lögðu þannig
borginni. grundvöllinn að mörgum samningum í borginni. Þótt svo íslenskir bankar
 hefðu framan af ekki endilega bolmagn til að fjármagna öll íslensk umsvif í
 borginni reyndist stuðningur þeirra mikilvægur og fyrirgreiðslur sem
 sambönd þeirra stuðluðu að veittu mörgum fyrirtækjum brautargengi í
 borginni.

Margir samverkandi þættir hafa haft áhrif. Hér skiptir meginmáli að íslensku bankarnir hafa alþjóðlegt lánshæfismat sem greiðir leið þeirra á erlendum markaði. Á fyrstu stigum útrásarinnar, þegar íslensku fyrirtækin höfðu hvorki sýnt sig né sannað, gátu meðmæli og ábyrgðir frá bönkunum því haft úrslitaáhrif á hvort fyrirgreiðsla fékkst frá erlendum fjármálastofnunum.

Þetta ber þó ekki að túlka sem svo að bankarnir beri skarðan hlut frá borði - síður en svo. Með samfloti við íslensku fyrirtækin öðluðust þeir jafnan hlutdeild í samningum íslenskra fyrirtækja á erlendri grundu. Í beinu framhaldi varð leið bankanna greiðari þar sem þeir gátu sannað fyrir erlendum samstarfsaðilum að þeir hefðu burði til að skila fullnum verkefnum af sér.

ÍMYND ÍSLANDS

Í BRETLANDI

„Þetta hefði verið auðveldara ef við hefðum verið bandarískt fyrirtæki“, sagði einn viðmælandinn aðspurður um fyrstu skrefin í Lundúnum og vísar þar til þess að fáir útlendingar þekkja vel til íslenskra aðstæðna. Að jafnaði geta útlendingar fest fingur á Ísland á heimskortinu en innsýn þeirra í viðskiptalífið og hagkerfið er afar takmörkuð, nema í einstaka undantekningartilfellum.

Hins vegar ber að líta til þess að afstaða Breta til Íslendinga er almennt jákvæð og nokkurrar forvitni gætir jafnan gagnvart íslenskum viðskiptamönnum. Breskir fjölmiðlar hafa jafnan dregið upp mynd af vikingum á góðlátlegan og klisjukenndan máta, frekar en að umfjöllunin hafi verið byggð á andúð gagnvart þeim. Eldra fólk rámar í Þorskastríðið, án þess að það ýfi upp neinar neikvæðar tilfinningar og listamenn eins og Björk ýta undir jákvæða mynd af tiltölulega ungu og skapandi þjóðfélagi. Viðskiptaumfjöllunin hefur bæst við stöðuga umfjöllun um landið á undanförunum árum sem áhugaverðu ferðamannalandi. „Ísland er „in“ og „cool“ og það er ekkert verra.“

En gagnast þessi jákvæða Íslandsímynd fyrirtækjunum? „Ísland hefur á sér góða ímynd en það byggir enginn heilvita maður á henni. Einstök fyrirtæki hafa enga stjórn á ímynd landsins og sem fyrirtæki er það óviturlegt að vera háður öðrum þáttum en þeim sem við getum sjálfir haft stjórn á og svo bara markaðnum og markaðsverði“, sagði einn viðmælanda aðspurður.

Að jafnaði geta útlendingar fest fingur á Ísland á heimskortinu en innsýn þeirra í viðskiptalífið og hagkerfið er afar takmörkuð, nema í einstaka undantekningartilfellum.

Einstök fyrirtæki hafa enga stjórn á ímynd landsins.

Þannig geta sérkennin aðgreint íslensku fyrirtækin frá hópnum, en þekkingarleysi á íslenskum háttum er Íslendingum óhagstætt.

Nafnið „Ísland“ vekur almennt persónulegan áhuga í Englandi, hefur spjallgildi og verður oft til þess að heimamenn hafa áhuga á að ræða við Íslendinga. Sá áhugi einn og sér dugir þó ekki til að greiða fyrir viðskiptum. „Eðlilegasta svarið hér er alltaf „nei“ og nafnið „Ísland“ opnar engar dyr.“ Þegar kemur að beinum viðskiptaatriðum vegur þyngra að heimamenn hafa almennt enga hugmynd um íslenskar aðstæður. „Sérkenni geta verið til bóta.“ Þannig geta sérkennin aðgreint íslensku fyrirtækin frá hópnum, en þekkingarleysi á íslenskum háttum er Íslendingum óhagstætt.

Sýnileiki íslenskra fyrirtækja í bresku viðskiptalífi hefur aukist mjög undanfarin misseri eftir að athygli innlendra fjölmiðla beindist í vaxandi mæli að íslenskum umsvifum í Lundúnum. Þar sem hún hefur almennt verið jákvæð hefur sá sýnileiki sem hún hefur skapað verið ýmsum fyrirtækjum styrkur. Jákvæðast er hins vegar að umfjöllunin hefur einnig náð til íslensks efnahagslífs, sem hefur hlotið góða dóma. „Það er styrkur að vera ekki frá einhverju bananalýðveldi“, segir einn viðmælanda aðspurður.

Sýnileiki getur veitt öryggi og hann hefur aukið bæði vitund og áhuga á íslensku viðskiptalífi. Slíkt gerir nýjum fyrirtækjum vísast auðveldara um aðgengi, en það ræður engu um hvort og hvernig tekst til.

Íslensku fyrirtækin eru gjarnan spyrnt saman í breskum fjölmiðlum, þegar talað er um íslensku „innrásina“. Viðlíka umfjöllun hefur í för með sér að ef einhverju íslensku fyrirtæki færi að ganga áberandi illa eða yrði á einhvern hátt á í messunni, myndi neikvætt umtal án efa koma sér illa fyrir önnur íslensk fyrirtæki í borginni - jafnvel þótt svo fyrirtækin séu í meginatriðum algjörlega ótengd. Áhrifin yrðu vísast til ekki langvinn en ef slíka umfjöllun bæri að garði á viðkvæmum tímamarkum hjá einhverju fyrirtækjanna gæti það haft slæm áhrif til skamms tíma litið.

Á skopteikningu sem fylgdi grein um íslensk umsvif í Bretlandi var maður að myndast við að mála íslenska fánann yfir þann breska! Þannig hafa áberandi

umsvif lands - sem að íbúatölu er á stærð við Coventry, eins og eitt blaðanna hér benti á - og fákunnátta um íslenskar aðstæður vakið upp spurningar um hvernig standi á bolmagni Íslendinga. „Það er ekkert undarlegt að fólk spyrji hvaðan peningarnir komi, því það er í raun stórfurðulegt, að 290 þúsund manna þjóð hafi burði til að fjárfesta í Bretlandi svo eftir því sé tekið.“

En þær efasemdaraddir heyrast einnig í fjölmiðlum hvort allt sé með felldu hvað áhrærir peningaflæðið frá Íslandi og hvort að fjármagnið sé á einhvern máta illa fengið og orðið „mafiupeningar“ heyrast nefnt. Jafnvel þótt svo slík umræða sé byggð á ranghugmyndum þá er viðvarandi orðrómur af þessum toga í Lundúnum hvorki íslenskum fyrirtækjum né íslensku viðskiptalífi til framdráttar. Mikilvægt er að unnið sé gegn ranghugmyndum af þessum toga og ætla má að opinberir aðilar og hagsmunasamtök gætu þaggað niður efasemdaraddir með því að dreifa fróðleik um íslenskt efnahagslíf í fjölmiðla og til annarra aðila sem hafa mótandi áhrif á umræðuna.

„Það er ekkert undarlegt að fólk spyrji hvaðan peningarnir komi, því það er í raun stórfurðulegt, að 290 þúsund manna þjóð hafi burði til að fjárfesta í Bretlandi svo eftir því sé tekið.“

MAT ÍSLENDINGA

Á BRESKU VIÐSKIPTAUMHVERFI

Að sama skapi hefur gríðarlega sérhæfð verkaskipting á vinnumarkaði verið mörgum Íslendingum lærdómsrík, enda algengt á íslenskum vinnumarkaði að hver starfsmaður hafi vítt starfsvið sem á tíðum nær út fyrir sérgrein hans.

Íslendingum lærdómsrík.

Íslendingar í viðskiptum í London nefna gjarnan, að fyrir utan augljósan stærðarmun, sé formfesta bresks viðskiptalífs þrúgandi, þar sé allt gangvirki fastmótaðra og þyngra í vöfum en þeir eiga að venjast að heiman. Í borginni taka allir sér langan umþóttunartíma - „en það bæði gengur á endanum og virkar.“ Formfestan er ekki aðeins til trafala heldur felur hún einnig í sér öryggi og stöðugleika. „Hafi maður réttu ráðgjafana þá fæst það sem sést. Um leið eru miklu minni líkur á að gera mistök í viðskiptum hér en á Íslandi.“

Þannig má segja að innan hverrar greinar viðskiptalífsins sé þétt riðið net sem byggir á persónulegu tengslaneti.

Þótt svo breskur markaður sé gríðarlega stór og markaðsaðilar margir þá kvíslast hann í skarplega afmarkaðar greinar, sem endurspeglar vaxandi sérhæfingu og verkaskiptingu. Þannig má segja að innan hvorrar greinar viðskiptalífsins sé þétt riðið net sem byggir á persónulegu tengslaneti. Það gerir það að verkum að eftir viðkynningu fá menn það gjarna á tilfinninguna að þeir þekki „alla“ innan síns geira. Slík uppbygging tryggir að auðveldara verður en ella að viðhalda tengslum og umhverfið verður viðráðanlegra yfirferðar og auðveldar mönnum að hafa fingurinn á púlsum: „Hér er

auðvelt að hafa eyrað við jörðina.“

Viðmælendur eru sammála um að stærð markaðarins vaxi mörgum í augum í fyrstu og menn hafi farið flatt á því að vanmeta gildi persónulegra tengsla innan hvers geira. Með tíð og tíma hafi þó flest fyrirtækin komið sér upp þéttofnu tengslaneti sem menn hafa lagt mikið á sig til að viðhalda.

Formfesta í breskum viðskiptum er mörkuð af þróaðri löggjöf um viðskiptalíf en Íslendingar eiga að venjast. Af þessari ástæðu gegna lögfræðingar og endurskoðendur veigamiklu hlutverki á öllum sviðum viðskiptalífsins og leggja hönd á plóg við fleiri þætti en venja hefur verið á Íslandi.

Formfesta og hægagangur krefjast þess að menn hafi úthald og bolmagn til að setja sér og ná settum langtímamarkmiðum. Samkeppnin í borginni er eitilhörð og aðilar í viðskiptalífinu horfa langt fram á veginn en gleyma sér ekki í núinu, sem gerir auknar kröfur til þess að menn geri heimavinnuna sína af kostgæfni.

Eins og annars staðar er traust manna á milli lykilhugtak í bresku viðskiptalífi og grunnforsenda allra viðskipta. Hugsanlega er þjóðinni traustið í blóð borið, enda var faðir hagfræðingnar, Skotinn Adam Smith (1723-1790), stoltari af riti sínu um siðferði viðskipta, „The Theory of Moral Sentiments“ en af höfuðritinu „Auðlegð þjóðanna“. Bandaríski fjárfestirinn Warren Buffet fangaði gildi trausts á skemmtilegan máta: „Þegar það er til staðar tekur enginn eftir því. En þegar það vantar, taka allir eftir því.“ Þótt svo Bretar standi til reiðu að starfa með nýju fólki þá tekur það umtalsverðan tíma að afla sér trausts þeirra, enda láta menn tímarnn leiða það í ljós hvort viðskiptamenn þeirra séu traustsins verðir.

Að sama skapi setur stéttahugsunarháttur mark sitt á breskt þjóðlíf og hefur áhrif á öll samskipti fólks, hvort sem gengist er við því eða ekki. Fólk af

*Formfesta í
breskum
viðskiptum er
mörkuð af þróaðri
löggjöf um
viðskiptalíf en
Íslendingar eiga að
venjast.*

*Þótt svo Bretar
standi til reiðu að
starfa með nýju
fólki þá tekur það
umtalsverðan tíma
að afla sér trausts
þeirra, enda láta
menn tímarnn leiða
það í ljós hvort
viðskiptamenn
þeirra séu
traustsins verðir.*

Menningarleg einkenni bresks samfélags eru flestum Íslendingum að erlendu bergi brotið skynjar gjarna þennan stéttamun úr fjarlægð, þar sem útlendingar standa utan bresks stéttaskipulags og eru því ekki dregnir í dilka í jafnríkum mæli og heimamenn. Að því leytinu til er kostur að vera útlendingur í viðskiptalífi borgarinnar enda er fólk af erlendu bergi brotið eiginlega „stikkfrí“ frá breskum stéttavangaveltum.

góðu kunn sem veitir þeim forskot við að athafna sig í bresku viðskiptalífi. Menningarleg einkenni bresks samfélags eru flestum Íslendingum að góðu kunn sem veitir þeim forskot við að athafna sig í bresku viðskiptalífi. Þannig hafa Íslendingar t.a.m. tungumálið á takteinum auk þess sem áhugi á ensku knattspyrninni og enskri dægurlagatónlist er mikill auk þess sem enskt sjónvarpsefni hefur frá öndverðu sett svip sinn á íslenskt sjónvarpsefni. „England er dálítið amerískt, miðað við meginlandið og sama er með okkur miðað við Norðurlönd. Allt þetta gerir umhverfið þægilegt fyrir Íslendinga og auðveldar aðgengið þótt þetta séu yfirborðsleg tengsl.“

MAT BRETA

Á ÍSLENSKU VIÐSKIPTAUMHVERFI

Sá hægagangur sem hlýst af formfestu viðskiptalífsins stingur marga Íslendinga í augun við komuna til Lundúna, enda einkennist íslenskt viðskiptalíf öðru fremur af miklum sveigjanleika og skjótri ákvörðunartöku. Sökum þessa er klisjumynd breskra fjölmiðla af íslensku víkingunum ekki eins misvísandi og margir ætla enda er talsverður munur á háttalagi í viðskiptum á Íslandi og á Bretlandi.

Talsverður munur er á háttalagi í viðskiptum á Íslandi og á Bretlandi.

„Íslendingar hafa almennt þor og dug, sem er einn af styrkleikum okkar. Okkar afstaða er að ráðast í hlutina“, segir einn viðmælenda. Samkvæmt könnun Global Entrepreneurship Monitor 2004 er hlutfall frumkvöðlastarfsemi hvergi hærra í Evrópu en á Íslandi af þeim löndum sem taka þátt í rannsókninni og mun hærra en gerist á hinum Norðurlöndunum og á Bretlandi. Þótt svo erfitt sé draga sértækar ályktanir af viðlíka könnunum gefa niðurstöður þeirra vísbendingu um mismunandi hugarfar á milli þjóða.

Saga íslensks atvinnulífs er öðrum þræði saga tilrauna sem runnið hafa út í sandinn vegna skorts á úthaldi til að fylgja eftir góðum hugmyndum. „Það háir Íslendingum hvað þeir eru fljótþærir og óþolinmóðir svo þeir ætla sér oft ekki tíma til undirbúnings. Þeir eru þá eins og 100 metra hlauparar, sem átta sig ekki á því að með réttum undirbúningi gætu þeir náð mun lengra.“ Þetta er eitthvað sem íslenskir athafnamenn hafa þurft að aðlaga sig að, enda einkennist breskt athafnalíf af löngum aðdraganda og umfangsmikilli forvinnu.

„Það háir Íslendingum hvað þeir eru fljótþærir og óþolinmóðir svo þeir ætla sér oft ekki tíma til undirbúnings.“

Íslendingum er hollt að kynnast mismunandi viðhorfum til vinnumarkaðar og starfsumhverfi íslenskra athafnamanna mótist í auknum mæli af þessari forskrift.

Viðmælendur eru sammála um að einkenni íslenskra athafnamanna séu þau að þeir séu „generalistar“ og að niðurnjörfuð sérhæfing komi þeim spánst fyrir sjónir. Íslenskur vinnumarkaður krefst þess að menn séu ágætlega sjóaðir innan víðs starfssviðs, en á breskum vinnumarkaði hefur hver og einn aðili afmörkuðum og vel skilgreindum skyldum að gegna. Þannig sé Íslendingum hollt að kynnast mismunandi viðhorfum til vinnumarkaðar og starfsumhverfi íslenskra athafnamanna mótist í auknum mæli af þessari forskrift. Að mörgu er að hyggja í stóru viðskiptaumhverfi og taka þarf tillit til fleiri þátta en Íslendingar eiga að venjast. „Íslendingar þurfa ögn að passa sig því þeir eru frekar auðtrúa. Þeir eru ekki vanir samningum upp á 100-500 blaðsíður, þar sem er nauðsynlegt að lesa hvern stafkrók. Það er að spara aurinn en kasta krónunni að ætla sér að spara á að fara í saumana á hlutunum. Byjendamistök eru oft kostnaðarsöm.“

„Það er engin galdraformúla fyrir því að slá í gegn, því allt er breytingum háð - og þeir sem geta aðlagð sig breytingum ná lengst. Helsti kostur Íslendinga er einmitt hvað þeir eru sveigjanlegir.“ Þessi kostur er mjög áberandi í bresku umhverfi, en getur bæði verið mesti styrkur þeirra og mesti veikleiki. „Sveigjanleiki býður upp á mikla möguleika en um leið áhættu. Það er meiri áhætta í íslenskri ákvarðanatöku af því það liggur miklu minni forvinna í henni. Áhættan liggur í hvernig ákvarðanatökan er byggð upp. Almennt vantar langtíma strúktúreraða hugsun í íslensk fyrirtæki, sem leiðir af sér hærri áhættuprófíl. Styrkleikinn er því veikleiki - og fyrir þessu þarf að gera sér grein fyrir svo sveigjanleikinn verði eingöngu kostur.“

Stutt ákvarðanaferli getur verið kostur í svifaseinu umhverfi.

Stutt ákvörðunarferli getur verið kostur í svifaseinu umhverfi. Þegar aðilar í Lundúnum átta sig á því að íslensk fyrirtæki eru fljót að ákveða sig og standa við skuldbindingar sínar verður eftirsóknarverðara að eiga viðskipti við þau enda skýtur skjót og traust ákvarðanatöku styrkari stoðum undir rekstur íslenskra fyrirtækja í Lundúnum. „Á Íslandi ganga allir inn til forstjórans!“ Umgengnisvenjur í íslenskum fyrirtækjum lýsa bæði flatrí uppbyggingu þeirra, eðlilegri í litlum fyrirtækjum og lítilli stéttaskiptingu íslensks

þjóðfélags. Kynni af stigveldi breskra fyrirtækja, sem endurspeglar bæði nauðsyn á formfestu í stærri fyrirtækjum og breska stéttahugsunarháttinn, er þó ekki eingöngu neikvæð upplifun fyrir íslenska stjórnendur. Formfastar boðskiptaleiðir í ætt við þær ensku geta komið sér vel þegar fyrirtæki stækka. „Það hefur gefið góðan árangur að halda enskum stjórnunarháttum en blanda þeim íslensku inn.“

„Það hefur gefið góðan árangur að halda enskum stjórnunarháttum en blanda þeim íslensku inn.“

Bresk sérhæfing hefur kosti fyrir íslensk fyrirtæki. Með því að leiða saman ólík sjónarmið, sem felast í sérhæfingu, styrkja íslensku fyrirtækin ákvarðanatöku sína og nýta þá þekkingu sem bresk fyrirtæki bjóða fram. Íslenskir yfirmenn í útrásarfyrirtækjunum í Lundúnum eru yfirleitt yngri heldur en yfirmenn breskra fyrirtækja. Íslensku starfsmennirnir hafa því iðulega þurft að sanna sig á markaði - ekki aðeins af því þeir koma frá ókunnugu og fjarlægum landi - heldur einnig vegna þess hve ungir þeir eru.

„Hér er svo auðvelt að segja „nei“. Ef ekki er allt á hreinu segja menn bara „nei“ - en Íslendingar segja nánst aldrei „nei“, heldur reyna að leysa málin.“ Tregða Breta til að leysa málin getur oft á tíðum verið túlkuð sem leti af íslenskum útrásarförum. Skýringin er þó oft á tíðum nákvæm verkaskipting og tregða til að hvika frá henni, þar sem svo stéttahugsunarhátturinn, „I know me place“, fléttast inn í stigveldi fyrirtækja. Íslenska viðkvæðið um að „þetta reddist“ getur hins vegar verið túlkað sem kæruleysi - en mikilvægt er að setta þessar tvær nálganir. Eftir stendur hins vegar að íslenskt viðhorf byggir á því að leita lausna við vandamálum í stað þess að ýta þeim á undan sér.

Eftir stendur hins vegar að íslenskt viðhorf byggir á því að leita lausna við vandamálum í stað þess að ýta þeim á undan sér.

Óþolinmæði og fljótfærni eru ekki það sama; í breskum hægagangi getur það komið hlutunum á hreyfingu að taka ekki gott og gilt að öll ákvarðanatöku sé tímafrek. Það er allt í lagi að sýna óþolinmæði og láta í það skína að það sé hægt að leysa málin hraðar. „Það þarf að sækjast eftir hlutunum og í versta falli fær maður bara neitun. Hér eru neikvæðar undirtekir svo alvanalegar að það hræðist þær enginn, en það gera Íslendingar hins vegar af því þeir eiga því ekki að venjast.“

ERLEND REYNSLA

NÆRIR VIÐSKIPTALÍFIÐ

Með alþjóðavæðingu viðskiptalífsins hafa kröfur farið vaxandi og frá erlendum sjónarhóli hafa menn komið auga á og lagfært margt sem betur má fara í íslensku viðskiptalífi.

erlendum sjónarhóli hafa menn komið auga á og lagfært margt sem betur má fara í íslensku viðskiptalífi.

Það er óumdeilt að kynni íslenskra fyrirtækja af erlendum starfsháttum skila sér til fyrirtækjanna á Íslandi. Með alþjóðavæðingu viðskiptalífsins hafa kröfur farið vaxandi og frá erlendum sjónarhóli hafa menn komið auga á og lagfært margt sem betur má fara í íslensku viðskiptalífi.

„Sú þekking og reynsla sem við öðlumst hér nærir starfsemina heima.“ Því fleiri fyrirtæki sem setja upp starfsemi úti því meiri verða þessi áhrif - og þau skila sér bæði inn í einstök fyrirtæki og seiltast út í viðskiptalífið í heild sinni. Mikil umfjöllun hefur verið á Íslandi um íslensku útrásarfyrirtækin. „Samt hefur hún ekki reynst nógu mikil hvatning og einhvern veginn ekki skilað sér nógu vel inn í fyrirtækin.“ Þannig er það vert umhugsunarefni hvernig nýta megi þekkingarflæðið á milli landanna á sem bestan máta.

Kynni Íslendinga af mikilli og sérhæfðri verkaskiptingu í bresku viðskiptalífi er ekki aðeins nýstárleg í augum okkar heldur hefur hún einnig haft viðamikil áhrif inn í fyrirtækin. „Við höfum brotið starfsemi okkar upp í einingar, sem geta bæði unnið saman og staðið einar og við höfum ráðið til okkar meira af sérhæfðu starfslíði.“

Sérhæfingunni fylgja mjög fagleg vinnubrögð á afmörkuðum sviðum. Þannig er það t.d. varðandi kynningarefni, sem í Lundúnum er venjulega unnið af sérhæfðu starfsfólki, ýmist innan fyrirtækja eða með aðkeyptri þjónustu: „Hér dugar ekki bara að henda einhverju í glæruforrit. Þetta hefur áhrif á efnið, sem

við notum heima og standardinn hækkar.“

Annað dæmi um þessi áhrif eru áreiðanleikakannanir. „Þær voru óþekkt fyrirbæri heima en nú hafa þær verið teknar upp þar í ríkum mæli. Það gerir viðskiptaumhverfið heima heilbrigðara að aðlaga það að háttum hér.“

Viðmælendur segjast verða varir við merkjanlegan mun á háttalagi þeirra fyrirtækja sem þeir skipta við. Þar sem íslensk fyrirtæki hafa náð góðum árangri í Lundúnum hefur verklag þeirra smitað út frá sér og haft áhrif á breska samstarfsaðila í þeim þrönga hring, sem þau hrærast í þótt svo erfitt sé að henda nákvæmlega reiður á slík áhrif.

Rekstur fyrirtækja á erlendri grundu hefur gefið íslenskum stjórnendum nýja sýn á íslenskt viðskiptalíf og dregið fram mismunandi aðstæður í rekstri fyrirtækja á milli landanna. Þannig hefur það t.a.m. vakið athygli hversu gíraður íslenskur hlutabréfamarkaður er af lántökum og vaxtamunur á milli áhættulána og annarra lána er mun hærri í Bretlandi en á Íslandi.

Hlutabréfamarkaðurinn í London hefur verið að þróast í 250 ár. „Allt í kringum hlutabréfamarkaðinn er mjög vanþróað á Íslandi. Án þess að skerða sveigjanleikann þyrfti lagaramminn að vera skýrari, Fjármálaeftirlitið virkara og Kauphöllin ætti sjálf að fylgjast miklu betur með.“

*Rekstur fyrirtækja
á erlendri grundu
hefur gefið
íslenskum
stjórnendum nýja
sýn á íslenskt
viðskiptalíf og
dregið fram
mismunandi
aðstæður í rekstri
fyrirtækja á milli
landanna.*

INNFRÁS

Í KJÖLFAR ÚTRÁSAR

Nýskráningar erlendra fyrirtækja á íslenskan hlutabréfamarkað eru sannarlega skref í rétta átt, en betur má ef duga skal!

Jafnan hefur verið bent á að vanþekking erlendra fjárfesta á íslenskum aðstæðum hafi haldið þeim frá fjárfestingum hér á landi. Ýmsar leiðir hafa verið ræddar til að auka sókn erlendra fjárfesta á íslenskan markað og markaðsaðilar eru flestir sammála um að með samhæfðu langtímaátaki verði hægt að laða erlendar fjárfestingar til Íslands í vaxandi mæli. Nýskráningar erlendra fyrirtækja á íslenskan hlutabréfamarkað eru sannarlega skref í rétta átt, en betur má ef duga skal!

Á það hefur verið bent að í kjölfar strandhöggs íslenskra fyrirtækja í Lundúnum hafi kynni erlendra aðila af íslensku viðskiptalífi eftt áhugann á beinum fjárfestingum útlendinga á Íslandi. Á meðan krónan helst sterk er ólíklegt að draga muni úr streymi fjármuna frá Íslandi.

Að sama skapi hefur umtalsverð aukning verið í fjárfestingum erlendra aðila í íslenskum skulda- og húsbrefum, en nokkurra sveiflna gættir á milli ára: Árið 2002 námu skuldabréfakaup erlendra aðila á Íslandi 7,1 milljarði, 2003 námu heildarfjárfestingar þeirra um 20,3 milljörðum og árið 2004 námu þær um 11,7 milljörðum.

Ísland státar af samkeppnishæfu skattkerfi, enda er tekjuskattur fyrirtækja 18% miðað við t.a.m. 30% tekjuskatt á fyrirtæki í Bretlandi. Þó stöðugleiki í íslenskum efnahagsmálum hafi verið mikill síðastliðin fimmtán ár er hugsanlegt að erlendir fjárfestar séu enn tiltölulega fáfróðir um landshagi.

Þrátt fyrir vaxandi skuldabréfaeign erlendra aðila þá hefur að jafnaði „reynst erfitt að fá þá til að fjárfesta í íslenskum fyrirtækjum því hér er svo margt sem þeir hafa ekki séð áður. Ef það er hægt að telja þeim trú um að umhverfið sé öruggt þá gæti það ýtt undir erlendar fjárfestingar í íslenskum fyrirtækjum.“

„Erlendir fjárfestar skilja ekki krónuna og íslenskt umhverfi. Það fylgir því sjarmi að vera frá Íslandi, en ekki þegar kemur að hlutabréfum. Það er ekki mögulegt að fá fjárfestingar héðan í íslenskum hlutabréfum. Ísland er of langt í burtu.“

Erlendir fjárfestar eru þó sýnd veiði en ekki gefin. Það er ekkert auðvelt fyrir útlendinga að ætla að fjárfesta á Íslandi. „Þeir byrja kannski á að hringja í banka á Íslandi og finna aldrei rétta manninn að tala við! Íslenski markaðurinn er ekki í „global index“ stórra banka eins og Morgan Stanley og er ótengdur clearing-fyrirtækjum úti. Verðlagning er líka tiltölulega há.“

Íslensk fyrirtæki hafa að jafnaði góða reynslu af því að bjóða erlendum viðskiptamönnum til Íslands. „Glæsilegur húsakostur kemur oft þægilega á óvart. Flestir útlendingar hafa ranghugmyndir um Ísland og sjá oft bara óreiðu sem í okkar augum er skipulag. Þá getur komið vel út að sýna þeim íslenskan veruleika. Það bætir oft skilning þeirra á íslenskum aðstæðum og einkennum, sem þeir hafa tekið eftir í samskiptum við Íslendinga. Nánari kynni fleiri útlendinga af íslenskum aðstæðum gætu skapað ný tækifæri.“

Þótt ótrúlegt megi virðast þá átta útlendingar sig oft ekki á því að þótt svo Ísland sé ekki í ESB er landið þátttakandi í EES-samstarfinu og gengur því í takt við evrópska reglugerðaumhverfið. Að sama skapi er þekking manna á trúverðugleika íslenska réttarkerfisins takmörkuð.

Hátt tæknistig og hve fljótir Íslendingar eru til að tileinka sér nýjungar sker sig úr því sem tíðkast í Bretlandi og víðar. Á Íslandi er oft hægt að leysa fljótt og

Að sama skapi hefur stöðugleiki í efnahagsmálum verið mikill síðastliðin fimmtán ár þótt svo hugsanlegt sé að erlendir fjárfestar séu tiltölulega fáfróðir um landshagi.

Íslensk fyrirtæki hafa að jafnaði góða reynslu af því að flytja erlenda viðskiptamenn til Íslands.

Á Íslandi er oft hægt að leysa fljótt og einfaldlega úr málum, sem taka margfalt lengri tíma í stóru þjóðfélagi eins og því breska.

Ísland kemur vel út í úttektum á gagnsæi viðskiptalífsins, en skv. könnun IMD-viðskiptaháskólans árið 2005 er íslenska hagkerfið það samkeppnishæfasta í Evrópu hvað þetta varðar.

Því breska.

„Fyrir þá sem hafa reynslu af að búa í stórborgum er að mörgu leyti eftirsóknarvert að búa á Íslandi og það má vel hugsa sér að sérhæfð fyrirtæki gætu sótt þangað. Hagsæld og framþróun gætu vel gert það að verkum að flæðið yrði í báðar áttir.“

Þekkingarleysi erlendra fjárfesta á íslenskum aðstæðum væri yfirstíganlegt með samhæfðu átaki. „Það væri hægt að fá erlenda fjárfesta til að fjárfesta á Íslandi ef það væri unnið skipulega að því. Bankarnir og Kauphöllin gætu til dæmis lagt saman í slíkt átak. Það er þungt og mikið ferli að skrá fyrirtæki á NASDAQ. Á Íslandi er ferlið skemmra og það gæti verið kostur. Það væri hægt að stefna að því að fá lítil og miðlungsstór fyrirtæki í ákveðnum geirum. Þetta tæki einhver ár, en væri örugglega hægt ef menn gerðu það upp við sig hvað ætti að selja og hvernig og hugsuðu síðan uppbyggilega til langs tíma.“

HVERNIG

NÝTUM VIÐ REYNSLUNA?

Mörgum hefur hins vegar þótt erfitt að aðlagast hægagangi Breta en „þar á móti kemur að markaðurinn er ótrúlega stór og það sem gengur skilar því miklu.“

Reynsla íslenskra aðila af viðskiptum í Lundúnum hefur skilað aukinni þekkingu á viðskiptaumhverfinu og í ljósi reynslunnar hafa væntingar manna við samningagerð orðið raunsærri. Mörgum hefur hins vegar þótt erfitt að aðlagast hægagangi Breta en „þar á móti kemur að markaðurinn er ótrúlega stór og það sem gengur skilar því miklu.“

„Við höldum kannski að það yrði auðveldara að auka starfsemina en raunin hefur orðið. Væntingarnar hafa þó gengið eftir - en á lengri tíma en við áætluðum í upphafi. Í staðinn höfum við fengið öruggan og traustan vöxt en um leið ákveðinn þunglamaleika.“ „Væntingarnar í upphafi voru miklar en þær hafa fyllilega gengið eftir og allt gengið eins og í sögu.“ „Sumir eru heppnir en aðra vantar þrautseigju og kenna þá óheppni um.“

Útrásin til Lundúna hefur að hluta til einkennst af mjög örri þenslu og uppkaupum á erlendum fyrirtækjum. „Menn eiga vafalaust eftir að reka sig á að eitt er að kaupa fyrirtæki og annað að reka þau - og að það er átak að reka fyrirtæki í mörgum löndum.“

Í sögulegu samhengi hófst útrásin til Lundúna fyrir alvöru árið 1999 og því er lítil reynsla komin á hana. Þótt svo vel hafi gengið hingað til getur enn brugðið til verri vegar fyrir einhver íslensku fyrirtækjanna, jafnvel þótt engar óveðursblikur séu á lofti um þessar mundir. „Íslendingar eru hvorki verri né betri en aðrir í viðskiptum, en núna er orðin meiri reynsla af viðskiptum

erlendis og hún byggir að hluta á fíaskóum fyrri ára.“ „Munurinn á útrás fyrirtækja upp úr 1990 og svo nú er að menn voru ekki tilbúnir þá og héldu að þeir gætu meira en þeir gátu.“

Bresk fyrirtæki sem íslenskir fjárfestar hafa tekið yfir á undanförunum árum hafa átt það sammerkt að vera í góðum rekstri, sem átti ekki við þegar menn hófu útrásina. „Það var meiri áhersla á að kaupa ódýr fyrirtæki fremur en góð fyrirtæki.“ „Það var vanmat að kaupa fjárhagslega illa rekin félög, sem síðan vantaði þekkingu til að geta snúið við. Nú er meiri skilningur á að sé fyrirtæki vel rekið þá er auðveldara að innlima það og gera að sínu eigin.“

Sé litið til undanfarinna 15 ára í íslensku viðskiptalífi eru breytingarnar gífurlegar, ekki síst vegna einkavæðingar bankanna, sem losaði um margvíslegar hömlur og batt endann á miðstýringu fyrri tíma. Útþensla þar og kynslóðaskipti greiddu götuna fyrir nýju fólki, sem flest var menntað erlendis og/eða hafði reynslu af því að vinna úti. „Það skapaði tækifæri fyrir ungt fólk að komast til áhrifa.“ Með menntun og reynslu erlendis frá kom það með ný sjónarmið og þekkingu, sem hefur meðal annars nýst í útrás fyrirtækjanna til Lundúna.

Þegar útrásin til Lundúna hófst árið 1999 „komu bankarnir með og styrktu sig bæði fjárhagslega og þekkingarlega.“ Þetta samflot myndaði traustan athafnagrunn fyrir bæði viðskiptafyrirtækin og bankana - og er grunnforsendan fyrir því hversu vel útrásin heppnaðist „Það má vel vera að útrásarmistök upp úr 1990 hafi stafað af þekkingarleysi bankanna.“

„Munurinn á útrás fyrirtækja upp úr 1990 og svo nú er að menn voru ekki tilbúnir þá og héldu að þeir gætu meira en þeir gátu.“

Með menntun og reynslu erlendis frá kom það með ný sjónarmið og þekkingu, sem hefur meðal annars nýst í útrás fyrirtækjanna til Lundúna.

FORSENDUR

GÓÐS ÁRANGURS

Þau fyrirtæki sem sótt hafa á breskan markað hafa rutt brautina fyrir önnur íslensk fyrirtæki sem stefna á Bretlandsmarkað. Vegna þessa ötula brautryðjendastarfs þá má fastlega ætla að íslenskir aðilar með góðar hugmyndir sjái enn frekari ástæður til sóknar á Bretlandsmarkað vegna bættis aðgengis að markaðnum. Mikilvægt er að fyrirtæki læri af reynslu annarra og eru þar nokkrir þættir sem hafa ber í huga:

Ef erlendir ráðgjafar eru nýttir ríður mikið á að velja þá af kostgæfni og horfa til reynslu þeirra og skilnings á séreinkennum íslensks viðskiptalífs.

Samflot við íslenskar fjármálastofnanir hefur reynst innlendum fyrirtækjum vel og sjálfsagt að nýta áfram þá reynslu sem safnast hefur upp innan íslensks fjármálaageira.

Fyrirtæki ættu að reyna að aðlagast menningu nýs starfslands en án þess að tapa sérkennum sínum og þeim eiginleikum sem lögðu grunninn að farsæld þeirra á heimamarkaði.

Fyrirtæki ættu að huga að opinni útgönguleið af markaði, þ.a. þau hafi færi á að draga úr tapi sínu ef þau heltast úr lestinni í samkeppni við önnur fyrirtæki.

Fyrirtæki efli og viðhaldi tengslaneti sínu og láti mikla sérhæfingu og regluvirki á breskum markaði ekki vaxa sér í augum.

Hins vegar má ekki gleyma því að tækifærin leynast víða. Þar getur skipt sköpum að íslenskir bankar eru orðnir virkari í leit að nýjum fyrirtækjum og að veita þeim brautargengi til útrásar. Þótt svo eitthvað verði ekki til úr neinu þá getur lítið hrokkið langt ef vel er haldið á spilunum. Þannig mun tíminn einn leiða í ljós hver framvinda íslenskra fyrirtækja í Lundúnum verður, en fullljóst er að vaxandi umsvif íslenskra fyrirtækja í Lundúnum styður við frekari útrásarstarfsemi í náinni framtíð.



BRITISH-ICELANDIC
CHAMBER OF COMMERCE



VIÐSKIPTARÁÐ ÍSLANDS
ICELAND CHAMBER
OF COMMERCE

Í viðtölum við yfirmenn sex útrásarfyrirtækja, Actavis, Bakkarvarar Group, Baugs Group, Íslandsbanka, Kaupþings Banka og Landsbanka, er leitast við að henda reiður á ástæður, forsendur og þá hvata sem liggja að baki útrás íslenskra fyrirtækja. Eðli máls samkvæmt liggja mismunandi ástæður fyrir útrás hvers og eins fyrirtækis. Að sama skapi er eitt af markmiðum skýrslunnar að festa hönd á sameiginleg einkenni íslenskra stjórnenda - fanga hugarfar þeirra og sértæka þekkingu þeirra. Sökum þessa er bæði litið til framleiðslu- og þjónustufyrirtækja enda gilda í megindráttum sömu forsendur um íslensku fyrirtækin sem sótt hafa á erlendan markað á undanfórnum árum.

This report is drawn from interviews with leading executives of Actavis, Bakkavor Group, Baugur Group, Íslandsbanki, Kaupthing Bank and Landsbanki, and it aims to throw light on the reasons driving the Icelandic outflow to London. Naturally, there are different reasons behind the investment decisions of each company. One of the main objectives of this report is to describe clearly the characteristics of Icelandic executives - to capture their mindset and their business experience prior to the investment decision to go abroad. Our survey covers both manufacturing and service companies and it is interesting to note that these companies all had the same prerequisites upon entry into foreign markets.

