

Sveriges Export- och Investeringsfrämjande i Japan

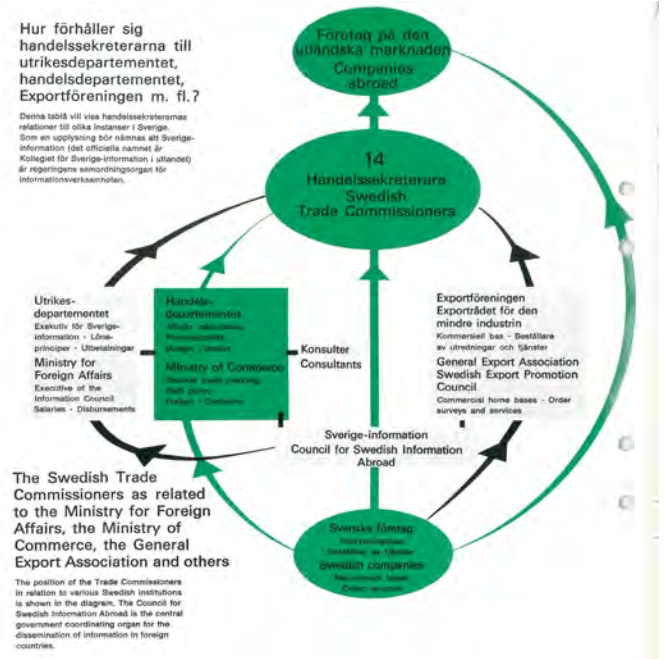
En historisk tillbakablick

Göran Edman

Hur det hela började

Exportfrämjandet blev under efterkrigstiden snabbt en angelägen arbetsuppgift för den svenska regeringen. Detta resulterade i att det dåvarande Handelsdepartementet sände ut handelssekreterare, Trade Commissioners, över hela världen för att stödja den svenska exportindustrin. Vid mitten av 60-talet fanns 14 handelssekreterare med egna kontor utstationerade inte bara i Nordamerika och Europa utan även i mer exotiska städer som Nairobi, Beirut, Melbourne och Tokyo!

När Ingemar Liljenqvist som Sveriges första handelssekreterare anlände till Tokyo 1965 gjorde de redan väletablerade svenska handelshusen först tummen ner. *"Håll dig till spelreglerna och blanda dig inte i våra affärer. Försök inte få våra leverantörer att sätta upp egna bolag"* lät det. Ingen lysande start direkt, men över åren blev relationerna allt bättre och handelshusen kom även att bli kunder till handelskontoret. Initialt fokuserade man i Tokyo på nischer där handelshusen inte visade större intresse, som t.ex. möbler och livsmedel. Avgiftsbelagd uppdragsverksamhet var redan tidigt en viktig finansiering för handelskontoren. 1970 låg arvudet på 165 SEK per timme för handelssekreteraren och 65 SEK för en assistent. Samma pris på alla marknader! Tokyokontoret bestod under dessa år, förutom av handelssekreteraren, av två lokalanställda japaner, en assistent och en receptionist/sekreterare.



Från brochyren "Handelsdepartementet informerar om handelssekreterare" (Kungl. Handelsdepartementet, Stockholm, mars 1970), där handelssekreterarens roll och samarbete med departementen och näringsliv förtydligas.

Liljenqvists viktigaste insats under dessa år blev initiativet till skapandet av Sweden Center i Tokyo. Ambassadör Gunnar Heckscher invigde 1971 detta svenska allhus beläget i centrala Roppongi där bostäder, kontor, en restaurang och butiker samsades, alla med en tydlig svenskförankring. Sweden

Center ritades av Professor Sten Samuelsson och finansierades bl.a. av Hufvudstaden och IVA. Inte minst de övriga nordiska länderna beundrade, med illa dold avundsjuka, denna uppmärksammade plattform för främjande av allt svenskt.



"Där ska Sweden Center ligga!"—Sven Brohult, VD Kungl. Vetenskapsakademien (IVA) pekar medan akademiens utlandschef Hans G. Forsberg rättar grävmaskinen vid byggstart av Sweden Center. IVA ägde under ett antal år 20 % av fastigheten.



Sweden Center i stadsdelen Roppongi invigdes 1971 och blev snabbt en centralpunkt för det svenskrelaterade affärlivet i Japan.

Vid sidan av handelsdepartementet svarade under dessa år Sveriges Exportförening, Exportrådet för den mindre industrin samt de lokala handelskamrarna i Sverige för hemmasupporten till handelssekreterarna. I takt med en snabbt förändrad omvärld och behov av större exportsatsningar skapades 1972 Sveriges Exportråd, senare kallat bara Exportrådet. Huvudmän var staten och Exportföreningen. Dåvarande handelsministern Kjell Olof Feldt åkte tillsammans med statssekreteraren Bengt Dennis runt i Europa och berättade att nu var det slut på de statliga bidragen till handelskamrarna för allt skulle kanaliseras till det nya exportfrämjandet, en ofta impopulär åtgärd bland de svenska dotterbolagen som utgjorde basen för de lokala handelskamrarna vilka nu inte bara gick miste om statsbidragen utan även fick betydande konkurrens från Exportrådet avseende avgiftsbelagd uppdragsverksamhet.

Tillväxt

I Tokyo fanns ingen svensk handelskammare. Den då nyanlände handelssekreteraren Göran Flyxe fick därför en lite lugnare start när han flyttade till Sweden Center, såväl kontor som privat. Den lokalanställda personalen hade å andra sidan tillsammans med Liljenqvist etablerat en konkurrerande verksamhet, så Flyxe fick bygga upp kontoret från grunden. Den största utmaningen var att få tag på engelsktalande kvalificerad, japansk personal vars familjer accepterade att familjemedlemmen arbetade för ett främmande land! Nu underlättades detta av att den japanska staten endast godkände att främmande makts exportfrämjande skulle ske inom ambassadens ram, varför Exportrådet i Japan etablerades som Commercial Section of the Swedish Embassy och handelssekreteraren blev Commercial Attaché och senare Commercial Councillor.

Tokyokontoret växte snabbt och bestod redan under mitten av 70-talet av ett 15-tal personer. Våren 1975 öppnades ett filialkontor i hamnstaden Kobe i västra Japan. Kontoret drevs under några år innan verksamheten åter centraliserades till Tokyo. Stöttepelarna i verksamheten var de lokalanställda japanska kommersiella handläggarna. Medan många andra handelskontor världen över i huvudsak hade svenska handläggare så stod japanerna för kontinuiteten i Tokyo. Kunder hade samma kontaktpersoner i årtal och inte sällan återkom kunderna med nya uppdrag i anslutning till att man bytt arbetsgivare. De japanska lokala handläggarna supporterades av en lång rad svenska assistenter och stipendiater som utnyttjade Exportrådets ettåriga utlandstjänster som en språngbräda till en internationell affärsbana. Många av dessa unga kvinnor och män blev med åren inte bara nya kunder utan kanske vad som var ännu viktigare, betydelsefulla marknadsförare av Tokyokontorets goda rykte som en professionell konsultpartner.

Produktutveckling

Under slutet av 70-talet och början av 80-talet utvecklades kontorets produktmix tydligt till en blandning av projektverksamhet och uppdragsverksamhet. Inte minst viktigt var att söka vrida rätt den ofta skeva verklighetsbild av Japan som var vanligt förekommande i Sverige. Kungäbesök och högnivådelegationer från industrin genomfördes.

Projekt togs fram i samarbete med huvudkontoret i Stockholm där specifika branschprogram utvecklats. Fokus låg på expansiva ännu utnyttjade affärsmöjligheter i det allt snabbare växande

Japan. Tjänsteutbudet bestod av allt från marknadsrapporter till delegationsresor och gemensamma paviljonger på viktiga mässor. I motsats till den ofta förekommande inställningen att Exportrådet endast var till för mindre och oerfarna företag på väg in i en ny marknad så fanns, och fortsatt finns, kunderna hos såväl nystartade företag som väletablerade storföretag. Exportrådet Tokyo byggde snabbt upp en variationsrik verktygslåda som kunde användas av företag i många skiftande exportsituationer.

Under andra hälften av 80-talet dominerades verksamheten av två motstridiga japanska samhällsytringar. Den första var ytterst positiv, nämligen "Det Japanska Undret". Hela världens industriella fokus riktades mot ett Japan där nya industriella system som "just in time", "0-fel tolerans" och annat nytänkande introducerats i tillverkningen. Alla skulle besöka Japan för att lära sig utnyttja landet som marknad, leverantör, inspiratör, och finansälla. För att hantera trycket från hemmamarknaden utvecklades nu samarbetet mellan svenska ambassadens olika kontor ytterligare. Profilen av ambassaden som ett svenskt kunskapshus i Tokyo, "a one-stop shopping place" för företag och organisationer växte fram. De tekniska attachéerna flyttade in som grannar till Exportrådet i Sweden Center och varje år reste ambassadören, det ekonomiska rådet, tekniska attachén och handelssekreteraren till Sverige för att under "Roadshow Japan" ordna seminarier, besöka företag, myndigheter och organisationer och förkunna Japans betydelse. Under denna tid bildades i Sverige Affärsgruppen Japan, ett forum med ett antal betydelsefulla svenska affärs- och industripersonligheter vilka såg vikten av att lyfta fram Japan i den svenska exportdebatten. Japan var viktigt och inne!

Nya utmaningar

Den andra yttringen ställde till det ordentligt för Tokyokontoret. Den ständigt stigande yenen blev en besvärande börda för kontorets ekonomi vars intäkter var i svenska kronor och utgifter i japanska yen. Tokyokontoret var vid mitten av 80-talet Exportrådets kostsammaste kontor. För att komma till rätta med detta ökade kontoret sitt fokus på de redan närvarande svenska dotterbolagen vilka hade en större förståelse för kostnadsläget i Japan. Det visade sig att många av dessa behövde Tokyokontorets stöd i sin strategi att nå nya försäljningshöjder. Utbildningsprogram som Sweden Business School, rekryteringsbroschyrer och riktade kundundersökningsprogram togs, på dotterbolagens begäran, fram.

Tokyo drog till sig underhållningsbranschens alla världsstjärnor. Brushöjden från dessa gjorde det mycket svårt för närvarande svenska bolag att ge sina kunder unika promotion upplevelser. Men när Tokyokontoret 1990 genomförde eventet "Tennis for the World" med svenska idrottsstjärnor iförda såväl racket som gitarrer på scen infann sig alla viktiga japanska industripersoner! Det blev såväl välgörenhet som Sverigepromovering och kontaktskapande på hög nivå.

Snart var Tokyokontoret Exportrådets mest vinstgivande kontor.

De svenska bolagens behov av ett vassare och mer handfast tjänsteutbud blev allt tydligare. Swedish Trade KK skapades 1988 som ett samarbete mellan Exportrådet och det anrika handelshuset Gadelius. Här skulle nyanlända svenska bolag kunna hyra in lokala japanska säljare. Tanken var god,

men något överraskande visade det sig snart att kunderna ville se ett självständigt servicebolag, inte ett samarbete med ett handelshus. Svaret blev BSO KK- Business Support Office. Efter en mödosam utvecklings- och testperiod under slutet av 80-talet, lanserades konceptet fullt ut i början av 90-talet.

BSO innebar en tydlig färdplan mot ett framgångsrikt marknadstillträde. I BSO-planen fanns aktiviteter, delmål och slutmål för bolagen tydligt definierade med såväl tids- som kostnadsramar. Vid regelbundna avstämningstillfällen gavs kunden möjlighet att utöka, minska eller stiga av BSO-avtalet. Tanken med BSO sålde inte sig själv. Konceptet var nu så nära själva affärs genomförandet att många på huvudkontoret i Sverige ifrågasatte om detta verkligen var Exportrådets uppgift. Här fanns också legala diskussioner om vad ett Exportråd hade rätt att göra.

Det svenska kunskapshuset

Exportrådet i Tokyo hade nu flyttat till det på våren 1991 invigda nybyggda svenska ambassadhuset. Vid husets uppförande hade man tagit hänsyn till att den värdefulla mark där huset stod en gång skänkts till Sverige av affärsmän i Japan med svensk anknytning. Exportrådet fick nu tillgång till attraktiva kontorslokaler med ett välutrustat modernt auditorium, vackra utställningsområden och en flexibel konferensenhet. Med ambassadens alla enheter under samma tak förstärktes "Kunskapshusets" image ytterligare och samarbetet blev till ett föredöme för många svenska beskickningar. BSO-konceptet blev en stor framgång, inte bara för Tokyokontoret utan snart nog för alla Exportrådets kontor världen över. Nyckeln till framgången var säljfokus, flexibilitet, lyssnande på kundens behov och långa uppdragskontrakt. Detta var inte minst viktigt för kontorens ekonomi då införsäljningen av uppdrag alltid tog lika lång tid, oavsett uppdragets omfattning. Med långa uppdrag frigjordes mer tid för själva genomförandet. BSO blev en ytterligt framgångsrik och lönande produkt för Tokyokontoret som under ett antal år var Exportrådets största utlandskontor. Under senare delen av 90-talet och långt in på 2000-talet dök dock nya och gamla utmaningar åter upp.

Konkurrenser, konkurrenser, över allt konkurrenser

Den japanska yenen nådde åter nya höjder och Tokyokontoret måste anpassa sig till en föränderlig verklighet. Detta förstärktes av att de erfarna konsulter som varit med sedan 70- och 80-talet, med hjälp av det japanska seniorsystemet visserligen blivit mer erfarna, men även kostade såväl arbetsgivare som kunder allt mer. Nya tider krävde annan utbildning och andra typer av marknadskunskaper. Generalistens tid ersattes av specialistens. Konkurrensen på marknaden från internationella konsultfirmor och från till Sverige hemvändande affärsmän, ställde allt större krav på Tokyokontorets införsäljning till sina kunder. Inte nog med att de lokala förutsättningarna förändrades, en ny "konkurrent" dök upp på det asiatiska fastlandet: ett Kina i snabb utveckling som erbjöd oanade möjligheter för svensk industri. Över åren hade svensk industri blivit mindre svensk och mer internationell, och med sina slimmade resurser hade svårt att klara av två spännande men krävande marknader långt borta i Asien.



Handelsmannen och nestorn bland svenska affärsmän i Japan Taro Gadelius koordinerar tillsammans med Nils Hornmark, chef för den nybildade svenska handelskammaren i Tokyo och Exportrådets chef Göran Edman sina verksamheter på Exportrådets kontor 1990.

Exportrådets utlandskontor grundar sitt berättigande på kunders villighet att betala för dess tjänster. Förtroendet byggs upp genom direktkommunikation mellan kunden och den lokala konsulten. En svår utmaning infann sig de år då huvudkontoret i Stockholm i besparingssyfte centraliserade införsäljningen av uppdrag. Hur skulle en aldrig så duktig säljare i Stockholm kunna hjälpa en frustrerad exportchef som vill tala med någon som kunde Japan? Kunden är inte företag utan individer på företag. Tokyokontoret hade sedan lång tid låtit sina lokala specialister sköta den egna införsäljningen och uppdragsportföljen sjönk snabbt när införsäljningen centraliserades.

Under 2000-talet anpassade sig Tokyokontoret till nya förutsättningar hos såväl kunder som på marknaden. Just förmågan till anpassning genom att slimma verksamheten, vässa kompetensen och skapa nya attraktiva tjänsteprodukter, visade på kontorets flexibilitet och styrka. Nya tider och nya förutsättningar—2013 års sammanslagning av Exportrådet och Invest Sweden till Business Sweden skapade ny styrka för det svenska affärsfrämjandet i Japan. Men vem var egentligen Exportrådets nya sambo Invest Sweden?

Investeringsfrämjande

Om Sverige var tidigt ute med att etablera sitt exportfrämjande så gällde precis motsatsen vad avser investeringsfrämjande. Tanken på att aktivt arbeta för att utländska företag skulle etablera sig i Sverige var länge en ytterst het politisk potatis. Vilka garantier fanns för att dessa utländska aktörer skulle förstå och anpassa sig till den svenska affärs- och samhällsmodellen? Faran för att även

kronjuvelerna bland företagen skulle hamna i utländsk ägo, målades upp som ett stort hot. På 80-talet, när investeringsfrämjandet var en viktig del av andra länders affärsfrämjande, dristade industridepartementet sig till att ta fram en investeringsfrämjande broschyr på engelska. Broschyren såg förvisso dagens ljus, men förpassades snabbt ner till en lagerlokal där den förmodligen fortfarande gömmer sig. Departementet gav dock inte upp utan 1991 startade man en försöksverksamhet för investeringsfrämjande just i Tokyo. Denna främjandeenhet bestod av två personer vilka hyrdes in hos Exportrådet, en tidig ”prova-på” samborelation till vad som närmare 20 år senare skulle slås samman till Business Sweden. Men först skulle en självständig investeringsfrämjande organisation skapas. 1995 tog den svenska regeringen nämligen steget fullt ut in i investeringsfrämjandets värld. Man valde en annorlunda lösning än för exportfrämjandet. Det nybildade Invest in Sweden Agency (ISA) blev en statlig myndighet; Myndigheten för utländska investeringar i Sverige.

ISA fick sitt säte i Stockholm och två utlandskontor etablerades, ett i New York och ett i Tokyo. Övriga marknader bearbetades genom representanter som handelskammare, banker och konsultföretag. Värdet av ett investeringsfrämjande var fortsatt ifrågasatt och den nya myndigheten lade ner omfattande resurser på att hitta ett relevant utvärderingssystem. Om verksamheten var svårsåld på hemmaplan så var den desto mer efterfrågad ute på marknaderna. Informationsbehovet om Sverige som ny affärsmöjlighet var stort och under de första åren producerades omfattande mängder av material som beskrev såväl de allmänna som de specifika reglerna och förutsättningarna för en etablering i Sverige. Tokyokontoret bestod initialt av två personer som fokuserade på allmänt investeringsfrämjande. När ISA väl definierat och lanserat konceptet om svenska näringslivskluster tog verksamheten betydande steg framåt. I motsats till Exportrådet anställdes inte handläggarna utan istället adderades kunskap till kontoret i Tokyo genom att engagera externa konsulter inom prioriterade näringslivskluster. Tokyokontoret fann sin lösning på kunskapsbehovet genom att engagera seniora japaner med omfattande branschkunskap. Det var ofta pensionerade japaner med Sverigeanknytning som genom ISA såg möjligheten att bidra med sin omfattande erfarenhet. Dessutom var dessa specialister förhållandevis billiga för kontoret. Det gällde bara att inte berätta deras verkliga ålder för kontoret i Stockholm. Under åren har drygt 20 personer arbetat vid Investeringskontoret i Tokyo. Av dessa var majoriteten lokalt anlitade japaner.

Verksamheten i Tokyo växte. Ett nätverk av anställda, konsulter, rådgivare och så kallade ”Multipliers” skapade förutsättningar för ett aktivt investeringsfrämjande med fokus på specifika affärsområden. I Tokyo låg fokus på Automotive, Life Science, Packaging, ICT och Wood. Arbetet förändrades från att initialt varit informationsinriktat och reaktivt till att bli affärsinriktat, proaktivt och uppsökande. Framgångarna lät inte vänta på sig. Sverige blev, som mottagare av investeringar, snart attraktivt för japanska företag och under de kommande 15 åren tredubblades de japanska investeringarna i Sverige från ett 50-tal till över 150. Tokyokontoret kom att spela en viktig roll vid såväl japanska nyetableringar som vid industriella uppköp, svensk-japanska medicinska forskningsprojekt, klinisk forskning och utveckling av höghastighetståg i Sverige.



Fem svenska handelssekreterare, två av dem även chefer för ISAs Tokyokontor, samlade i början av 2000-talet. Från vänster: Göran Edman 1985-1991 (ISA 1995 – 2000), Gunnar Kniberg 1991-1994, Tommy Kullberg 1994-1997, Hans Rhodiner 1997-2001 (ISA 2005-2014) och Mattias Bergman 2001-2005.

Sammanslagningen

Så bedrevs svenskt export- och investeringsfrämjande under 20 år från två separata kontor som var grannar i det svenska kunskapshuset i Tokyo. 2013 förändrades det mesta. Regeringen bestämde att den investeringsfrämjande myndigheten skulle läggas ner och allt främjande, såväl export som investering, skulle samlas under en organisation. Den nya organisationen fick namnet Business Sweden och 2014 flyttade två erfarna Tokyokontor in i gemensamma lokaler. Exportrådet med en utpräglad konsultinriktning och Invest Sweden med en myndighetsbakgrund, verksamheter och individer som kom från skilda bakgrunder och traditioner. Den stora uppgiften för kontorens ledning blev att konsolidera den sedan länge uppbyggda och ytterst omfattande kunskapsbanken inom svensk främjandeverksamhet i Japan. I ett Japan där nätverk betyder så mycket och affärsmöjligheterna aldrig sinar fick ledningen den spännande uppgiften att addera 1+1 till 3!

Och på den vägen är det! Främjandeverksamhet må vara svårt och frustrerande-men aldrig tråkigt och betydelselöst!

Ansvariga för Sveriges främjarorganisationer i Japan har varit:

Exportrådet:

1965-1971: Ingemar Liljenquist

1971-1975: Göran Flyxe

1975-1980: Lennart Edlund

1980-1985: Tord Samuelsson

1985-1991: Göran Edman

1991-1994: Gunnar Kniberg

1994-1997: Tommy Kullberg

1997-2001: Hans Rhodiner

2001-2005: Mattias Bergman

2005-2009: Johan Rugfelt

2009-2012: Magnus Wetter

2012-2013: Cecilia Öberg Leiram

Invest in Sweden Agency/Invest Sweden:

1995-2000: Göran Edman

2000-2005: Åke Larsson

2005-2014: Hans Rhodiner

Business Sweden

2013- Cecilia Öberg Leiram