



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



Rapport

R133:1983

Byggnadsindustrins internationalisering

**Jan Forslin
Rebecca Stenius**

| | |
|----------------------------------|----------------|
| INSTITUTET FÖR BYGGDOKUMENTATION | |
| Accnr | Plac <i>Se</i> |

*K
ANA*

R133:1983

BYGGNADSINDUSTRINS INTERNATIONALISERING

Utvärdering av ett tekniskt-vetenskapligt
symposium i ombyggnads- och renoveringsteknik

Jan Forslin
Rebecca Stenius

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag
811121-3 från Statens råd för byggnadsforskning
till Rådet för företagslednings- och arbets-
livsfrågor, Stockholm.

I Byggnadsforskningsrådets rapportserie redovisar forskaren sitt anslagsprojekt. Publiceringen innebär inte att rådet tagit ställning till åsikter, slutsatser och resultat.

INNEHÅLL

| | |
|--|----|
| Inledning..... | 3 |
| Utvärderingsforskning..... | 3 |
| Bakgrund - ökat exportberoende..... | 5 |
| Några synpunkter på öststatsmarknader. | 6 |
| Något om statshandelsländer..... | 8 |
| Symposieprojektets organisation..... | 9 |
| Symposiets form och innehåll..... | 10 |
| Utvärderingens uppläggning..... | 12 |
| Symposiets intressenter..... | 14 |
| Produktmix..... | 25 |
| Projektets förlopp..... | 29 |
| Upplevelser av symposiet..... | 37 |
| Effekter och uppföljning..... | 49 |
| Avslutande synpunkter..... | 54 |

Experience is a school where you learn
how stupid you have been
(Henry Ford)

R133:1983

ISBN 91-540-4044-2

Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

LiberTryck Stockholm 1983

BYGGNADSINDUSTRINS INTERNATIONALISERING - utvärdering av ett symposium om ombyggnads- och renoveringsteknologi.

Inledning

I början av mars 1982 avhölls under två dagar ett svenskt tekniskt-vetenskapligt symposium på Palast Hotel i Berlin DDR. Symposiet behandlade ombyggnads- och renoveringsteknik under titeln "Sanierung von Wohnungsaltaubestand". Symposiet hade arrangerats av Bygghörsningsrådet (BFR) och Styrelsen för Teknisk Utveckling (STU). Medverkande var ett mindre antal svenska experter och föreläsare för ett drygt tiotal svenska bygg- och byggmaterialföretag. Symposiet hade samlat cirka 60 högt uppsatta föreläsare för olika organ inom Östtysklands byggnads- och bostadssektorer. Dessa har inbjudits av Bauakademie och Ministerium für Wissenschaft und Technik som var de officiella östtyska föreläsarna.

Ur svensk synpunkt hade symposiet det dubbla syftet att dels svara upp mot intentionerna i ett regeringsavtal om tekniskt-vetenskapligt utbyte med Östtyskland från 1976 och dels skapa good-will och exportmöjligheter i DDR för svensk byggnadsmaterialindustri i samband med en stor moderniseringsplan. Ur östtysk synpunkt var målsättningen att genom att uppfylla sin del av avtalet underlätta överföring till Östtyskland av modern teknologi - i första hand för att underlätta moderniseringsplanens genomförande. Det officiella syftet var således tekniskt-vetenskapligt informationsutbyte. Det halvofficiella syftet var å ena sidan att främja svensk export och å andra sidan att få tillgång till modern teknologi och till lägsta möjliga kostnad.

En expansiv export ses idag som ett överlevnadsvillkor av många svenska företag inom byggsektorn. Att förbättra boendestandarden skulle något tillspetsat uttryckt, kunna upplevas som ett överlevnadsvillkor idag för höga funktionärer i DDR, möjligen också för den politiska ledningen.

Hur genomfördes symposiet? Hur uppfattades det av deltagarna? Vilka effekter har det lett till? Vilka svårigheter har man haft att få till stånd arrangemangen? Är detta en effektiv åtgärd för gynnande av svensk export? Framför allt vad kan man lära av detta ovanliga arrangemang? För att ge svar på denna typ av fråga har den utvärdering företagits som redovisas här.

Utvärderingsforskning

Genom Sveriges exportberoende och den ökade vikten av marknader inom mindre utvecklade länder är det idag viktigt att tillvarata och värdera de erfarenheter som görs i syfte att förbättra vår konkurrenssituation och få en mer fullständig bild av effekterna av vår medverkan - inte minst sociala effekter - hemma i Sverige

såväl som i det importerande landet. I detta fall avser en utvärdering själva symposieprojektets genomförande och dess mer omedelbara effekter.

Projektevaluering har under 1970-talet kommit att framstå som en allt väsentligare del av projektledning och en internationell litteratur har vuxit fram. Samtidigt finns från många håll uttalade behov av både utvärdering av olika samhälleliga och andra insatser och en efterfrågan av metoder och modeller för utvärdering.

Ytterst kan man säga att utvärdering tjänar ändamålet att man skall lära av sina erfarenheter. Men i många sammanhang har utvärdering fått karaktären av revision och betygsättning, dvs enbart kontroll i efterhand av att uppsatta mål uppnåtts och av enskilda prestationer. Under sådana premisser upplevs en utvärdering mest som ångestskapande, vilket förhindrar den åsyftade inläringen.

Projektevaluering företas med två huvudsyften:

- a) Att förse ett projekt med löpande styrinformation som gör det möjligt att under projektets gång tidigt uppfatta signaler om dess framåtskridande och avvikelser från förväntningar. Genom att utvärderingsaspekten ges större uppmärksamhet och angripes systematiskt kommer också kunskaper att produceras som kan effektivisera projektet. Detta syfte kräver en aktionsforskningsansats.
- b) Det andra syftet är att systematiskt samla in och värdera de erfarenheter som görs så att dessa kan bidra till den fortsatta verksamheten, andra projekt och till utvärderingsforskning inom andra sektorer.

I föreliggande fall är det det senare syftet b) som helt dominerat.

Det grundläggande angreppssättet i en utvärdering kan som regel uttryckas i en modell-verklighet jämförelse. Den innebär att man formulerar målföreställningar, en handlingsplan, idéer om önskvärda resultat och effekter liksom om effekter man inte önskar. På olika sätt söker man åstadkomma beskrivningar av såväl modellen som av verkligheten. När man gör en systematisk utvärdering får man en betydligt allsidigare och fylligare bild av såväl modellen som av verkligheten än eljest.

För att jämförelsen skall få något annat än karaktären av en revision är det nödvändigt att få ett grepp om betingelserna för ett projekt, särskilt då betingelserna som ofta uppfattas som liggande utanför fokus för ett projekt och som ofta är sociala till sin karaktär.

Utifrån huvudsyftet a) ovan skall en utvärdering återföra kunskaper löpande under projektets gång som eventuellt behöver leda till förändringar. Sådana förändringar kan gälla modellen, dvs revidering av målen, justering av förväntningar etc. Vidare kan det förstås betyda förändringar av projektets arbetsformer, resursinsatser etc, t ex genom att betingelserna behöver påverkas. Denna typ av bidrag har denna utvärdering ej kunnat ge.

Idealiskt sett skall ett lärande ske på flera nivåer. Genom den återföring som man får som projektdeltagare, lär man sig som individ om sig själv och om projektarbete. Projektet "lär sig" av de löpande erfarenheterna och kan vidta korrekationer. De olika intressenterna lär sig om sina roller i projektmedverkan liksom om saksamrådet. Slutligen skall genom en uttömmande dokumentation erfarenheterna föras vidare; specifikt genom erfarenheter som kan omsättas direkt i kommande, liknande verksamhet samt mer generellt om utvärdering och om grundproblematiken, vilket nu den kan vara i det enskilda fallet, t ex internationell tekniköverföring.

Sammanfattningsvis är det alltså viktigt att man ser utvärdering som en aktiv och integrerad del av projektledning, ett instrument för lärande, korrektiv och kompletteringar under projektets gång samt ett sätt att dokumentera och överföra erfarenheter systematiskt till framtida verksamhet.

Bakgrund - ökat exportberoende

Sedan byggnadsbranschens boom i Sverige under 1950- och 1960-talen avlöstes av en tillbakagång inom det inhemska byggandet har för flera byggnadsföretag en utväg varit att söka sig ut på den internationella exportmarknaden.

Under 1970-talet har omfattningen på byggverksamheten inom denna sektor ökat. Den importerande parten har framför allt varit utvecklingsländer och östeuropeiska stater. Bland de förstnämnda är det då de ekonomiskt kraftfulla oljeproducerande länderna som tilldragit sig störst uppmärksamhet.

Genom principen om "obundet bistånd" i den svenska utlandspolitiken har svenska byggnadsföretag inte haft någon direkt gynnad ställning i konkurrensen om byggnation i samband med svenska biståndsprojekt. Däremot hävdas det, att svensk good-will i vissa utvecklingsländer, liksom vår politiska alliansfrihet underlättat för svenska företag att bearbeta vissa exportmarknader, t ex inom östeuropa.

För framtiden kan man sannolikt räkna med att exportmarknaden kommer att få ännu större betydelse för svensk byggnads- och byggnadsämnesindustri. Nya teknologier kommer därvid att utgöra ett viktigt konkurrensmedel t ex teknik

för underjordsbyggande. Det senare förhållandet pekar på vikten av att forsknings- och utvecklingsinsatser samordnas med exportindustrins marknadskrav.

Det nu aktuella tekniskt-vetenskapliga symposiet kan just ses som ett ovanligt exempel på en samlad satsning av flera intressenter för att främja svenska exportmöjligheter för en tämligen väl avgränsad teknologi på en specifik utlandsmarknad. Projektet är av speciellt intresse då det rör sig om en insats som gjorts i samarbete mellan dels två offentliga institutioner - Byggeforskningsrådet (BFR) och Styrelsen för Teknisk Utveckling (STU) - och dels mellan dessa statliga organ och enskilda företag samt byggbranschens egna organ. Varje part i detta samarbete har sina specifika mål och ramar samt bidrar med olika kompetens. En viktig lärdom av projektet är hur väl samarbetet fungerat, i vilken utsträckning intressenterna fått sina mål tillgodosedda och i vilken grad deras särpräglade kompetens kommit till användning.

De två drivande institutionerna i detta symposium har varit BFR och STU. Det ökade medvetandet om Sveriges exportberoende kommer till uttryck i de nyligen ändrade instruktionerna för dem båda. I propositionen 1980/81:100 sägs beträffande Byggeforskningsrådet för perioden 1981-1984 att "det andra målet bör vara att eftersträva resultat som höjer den tekniska utvecklingsnivån och därigenom bidrar till att främja exporten av teknik, komponenter och material...". STU är regeringens handläggande organ för frågor rörande den tekniskt-vetenskapliga delen av de samarbetsavtal som bilateralt slutits med ett antal länder. Den svenska målsättningen att genom sådant samarbete skapa ökad good-will och därmed gynna exportindustrin har under de senaste åren skärpts i riktning mot ett mer offensivt exportstöd.

För bägge institutionerna har det således varit i enlighet med deras målsättning att engagera sig i symposiet. För STU:s del kan symposiet ses som en naturlig del i fullföljandet av avtalet med DDR om teknisk-vetenskapligt samarbete. För BFR däremot har symposiet varit en ny erfarenhet av exportfrämjande insatser för den egna branschen.

Några synpunkter på öststatsmarknader

Frågan om exportmedverkan vid renoverings- och ombyggnadsverksamhet i DDR m fl östeuropiska länder berör en ganska speciell sektor av byggnadsbranschen. I exportsammanhang har man hittills i huvudsak haft att göra med dels nyproduktion inom husbyggnad och anläggningsbyggande och dels i länder med mycket ringa byggnation överhuvudtaget enligt västerländskt mönster.

När det nu gäller östeuropa har man där en unik situation som bestämmer framtida efterfrågan på byggnadsproduktion. Här skall pekas på några speciella förhållanden.

- a) Praktiskt taget all byggnation är centralt politiskt reglerad genom de statliga 5-årsplanerna och perspektivplaner med längre tidsperspektiv.
- b) En sedan lång tid dominerande satsning på den tunga industrin har medfört att byggnation för privatkonsumtion har varit starkt eftersatt. I de flesta länder råder därför en betydande både akut och potentiell bostadsbrist.
- c) En mycket stor del av den existerande bebyggelsen utgörs av ett åldersstiget bestånd från mellankrigsåren och i många fall från tiden före första världskriget. Hela detta bestånd - ofta krigsskadat - har nödortfött hållits i stånd. Det måste om det skall tjäna som bostäder i fortsättningen för en befolkning med ökande krav på den materiella levnadsstandarden, inte bara renoveras genomgripande utan också byggas om och moderniseras.
- d) Den nyproduktion som ägt rum präglas av låg kvalitet på grund av dåligt material, brist på kvalificerade byggnadsarbetare och eftersatt teknisk utveckling inom byggsektorn. Även dessa jämförelsevis unga byggnader kräver i dag en omfattande renovering.
- e) Många av de stora nybyggnadsprogram som genomförts ex under Chrusjtjev i Sovjetunionen har under bl a trycket av behovet att snabbt lösa bostadsproblemen lämnat efter sig bostadsområden - s k Krushchoby - som karaktäriseras av en undermålig både yttre och inre boendemiljö. Även här aktualiseras omfattande ombyggnad och renovering.
- f) Till detta kommer ett fortsatt stort nybyggnadsbehov inom alla sektorer i kombination med en teknisk eftersläpning vad gäller byggnadsmetoder samt brist på egna resurser.
- g) Inom överskådlig tid kommer det inom östblocket att råda brist på resurser inom alla delar av byggnadsindustrin: arkitekter, företagsledningskompetens, teknisk utveckling, kunniga byggnadstekniker, kvalificerade byggnadsarbetare, teknisk utrustning. Inom byggnadsämnesindustrin gäller problemen såväl produktionsvolym som produktkvalitet och innovationer. Till detta kommer direkt kritiska frågor vad gäller transporter och lagerhållning.

Dessa förhållanden torde gälla flertalet COMECON-länder om än med vissa variationer. Symposiet riktade sig ju i detta fall till Östtyskland och en fortsättning i ytterligare öststater diskuteras. Den analys av förhållandena där som gjordes av BFR, när frågan om ett symposium först aktualiserades och de uppgifter STU fått bekräftat att ovanstående bild stämmer för DDR. Enligt femårsplanen 1981-85 skall 700 000 - 800 000 lägenheter produceras. Ungefär hälften av dessa utgörs av renoveringsobjekt. I första omgången avser insatserna fastigheter från perioden 1886-1914. Den totala investeringen har beräknats till 30-50 miljarder ostmark. För att kunna motsvara denna målsättning måste landet söka kompensera både en teknologiefetersläpning och resursbrister. Import av teknologi, tjänster och material framstår som en möjlig lösning för att på kort sikt kunna uppfylla planen. Mot denna bakgrund framstår DDR liksom östeuropa i övrigt som en gigantisk marknad för svensk byggnadsindustri - under förutsättning att man kan nå den, och att det finns köpkraft - dvs tillgång till "hård valuta".

Något om statshandelsländer

DDR utgör vad som kallas ett statshandelsland, vilket innebär bl a att all export och import regleras av statliga organ på central nivå. Detta centraliserade beslutsfattandet medför betydande svårigheter för en exportör att nå rätt instanser på ett sätt som medför möjligheter till affärer. De organ man lättast kan komma i kontakt med har som regel inte befogenhet att besluta om uppköp eller små möjligheter att med större eftertryck vidarebefordra information från säljaren.

För att nå de reella beslutsfattarna kan därför medverkan i ett officiellt arrangerat symposium vara en genväg och ett effektivt sätt att påverka just de olika organ som deltar i besluten. Man får en förenklad introduktion och möjlighet att påskynda hela processen. När det gäller exportmedverkan i ett så omfattande program som det nu förestående kan man vidare anta att ett med statliga organ uppbackat framträdande väsentligt ökar förtroendet för den svenske leverantören - "kronmärkning".

Ytterligare en komplikation vad gäller handel med öststatsländer - också DDR - är dessa länders problem med handelsbalansen. Genom bristen på "hårdvaluta", vilket t ex lett till att Polen dumpar cement på västeuropeiska marknader trots brist på denna vara inom COMECON, råder stränga restriktioner för utrikeshandeln. Således utgör möjligheten till "motköp" dvs att en import åtföljs av en export av landets egna produkter - om möjligt till motsvarande värde, en viktig del av bedömningen av en affär. Att få ett mindre företag ge sig in i en sådan kedja av transaktioner kan vara avskräckande. En viktig förutsättning för de svenska företagens affärsmöjligheter och förhandlingsposition är att Östtyskland har ett exportöverskott i förhållande till Sverige.

Svensk byggnadsindustri har under 1970-talet genomfört byggande i flera av de östeuropeiska länderna. Stora hotell och offentliga byggnader hör till de mer spektakulära objekten. Flera byggföretag har därvid skaffat sig betydande erfarenheter och är väl etablerade. Även på byggmaterialsidan finns svenska exporterfarenheter. Åtminstone ett svenskt företag i branschen specialiserat sig på motköpsaffärer i DDR och från vilket man kan få hjälp. Detta medför dock ytterligare kostnader och hela processen ter sig komplicerad och svårhanterlig. Också för detta problem skulle en samlad svensk insats kunna öppna nya möjligheter.

Mot bakgrund av ovan tecknade problem och att många svenska företag inom byggmaterialektorn är små och har liten exporterfarenhet i allmänhet och av öststatsmarknaden i synnerhet, kan ett enskilt företag behöva den "draghjälp" och den rådgivning det kan få för att ha en möjlighet att ge sig in på denna marknad.

Symposieprojektets organisation

Efter det att frågan om ett symposium kommit upp vid den internationella enheten vid STU, tillfrågades BFR liksom Exportrådet om intresse för medverkan. På så sätt skulle tre olika kompetenser ingå i projektet. STU såsom bärare av regeringsavtalet om tekniskt-vetenskapligt samarbete samt med erfarenhet från tidigare symposier och internationell verksamhet. BFR representerade genom forskningssekreteraren för produktionsteknik såväl den byggtekniska sakkunskapen som statens forskningsorgan inom det aktuella teknikområdet. Exportrådet slutligen skulle bidra med expertkunskap om marknadsföring och exportfrågor samt visst ekonomiskt stöd. Där finns också en stor erfarenhet av internationella mässor, symposier osv. Andra institutionella resurser som i viss utsträckning medverkat är Exportkreditnämnden och Byggnadsindustrins materialgrupp.

Exportrådet kom att under projektets gång att slutligen avböja en medverkan, varför denna kompetens fick sökas på annat håll. Viss hjälp med marknadsbedömning och liknande har erhållits genom handelsavdelningen vid ambassaden i Berlin samt genom ABV Trading likaledes i Berlin. STU-representanten med västtysk bakgrund och lång erfarenhet av förhållandena i länderna i östeuropa och av samarbete med dessa länder utgjorde därvid lag en tillgång för projektet. Från BFR:s sida knöts till projektet ytterligare en person från informationsavdelningen likaledes med erfarenhet av tyska förhållanden för att medverka i förberedelsearbetet och svara för de praktiska arrangemangen före symposiet och på platsen i Berlin. Dessa tre personer har utgjort projektets ledningsgrupp. Någon formell projektledare har inte utsetts. Inte heller har någon ingående arbetsfördelning gjorts upp. Initiativet har växlat mellan medlemmarna i gruppen. Någon särskilt tilldelad personal för det praktiska arbetet har inte funnits.

Under projektets gång anlätades en arkitekt som konsult för i första hand språklig och teknisk behandling av manus till de planerade föredragen, men i praktiken för många olika uppgifter. Denna person, också med västtyskt ursprung hade kännedom om förhållandena i Tyskland t ex om vad den östtyska censuren kunde antas kräva för att godta symposiets anföranden innehållsligt. Han hade även tidigare erfarenhet av liknande arrangemang i Västtyskland.

Utöver de tekniska experter som skulle medverka i symposiet, skulle ett 10-15 företag representerande en lämplig produktmix intresseras för att delta. Deras medverkan skulle ske dels genom anföranden om problemlösning där den egna produkten ingick som ett inslag. Dels genom bildmaterial om den egna produktens användningsområde för en skärmställning och dels med broschyrmaterial i en symposiepärm. En annonsbyrå anlätades för framställning av material till utställningsskärmen.

I Östtyskland har Bauakademie och Ministerium für Wissenschaft und Technik utgjort motparter till de svenska arrangörerna. De har uttryckt önskemål beträffande symposiets innehåll samt svarat för urval och inbjudan av deltagare. De praktiska arrangemangen på platsen har ingått i Internationales Handelszentrums (IHZ) i Berlin uppgifter. Däremot har det veterligt inte funnits någon direkt projektorganisation i Östtyskland motsvarande den svenska, som t ex aktivt kunnat "förbereda marken" och driva frågor om kontakter i samband med symposiet och uppföljningsåtgärder.

Symposiets form och innehåll

På basis av det intresse som kommit till uttryck direkt från östtysk sida och via de bedömningar som gjorts av den svenska projektledningen bl a efter besök i Berlin gjordes en plan för symposiets form och innehåll som skulle rymmas inom ett tvådagars program. Också styrande för uppläggningsen var de ekonomiska ramarna, de vedertagna formerna för denna typ av symposium samt policy och målsättning inom STU och BFR.

Arrangemanget kan beskrivas i fem delinslag:

1. Cermoniellt inslag: institutionell presentation, officiella tal, svenske ambassadörens reception, närvaro av höga officiella personer.
2. Teoretiskt inslag genom expertföreläsningar.
3. Praktiskt inslag genom företagens föredragningar om konkret problemlösning med produkt- och teknisk information samt en filmföreläsning.
4. Kommersiellt inslag genom produktpresentationer genom skärmställning, demonstrationer och broschyrer.

5. Dialoginslag genom sociala aktiviteter för att ge möjlighet till informella kontakter och frågestund för de östtyska deltagarna.

En svensk moderator skulle fungera som ordförande och därvid bl a knyta samman de olika programinslagen, fånga upp frågor och diskussioner samt underlätta kontakter. Genom att vara i framskjuten officiell position skulle denne också höja symposiets dignitet.

Enligt intresseinventeringen skulle tonvikten ligga på mycket praktiskt hållen information med konkreta uppgifter vad olika tekniska lösningar innebar i termer av sparade kostnader, kortare tider, material- och energibesparing och dylikt. Presentation av produkter skulle därför till största delen beskriva på vilket sätt de kunde lösa praktiska problem och mindre vara allmänt hållen reklam. Ju större krav på praktisk information som ställdes, desto mer konkret information om lokala förhållanden hade behövts.

Efter de ceremoniella inledningsanförandena skulle största delen av första dagen ägnas åt det teoretiska delinslaget. Detta bestod utöver huvudföredraget av fem expertföredrag med möjlighet till frågor och diskussion. Dagen skulle också innehålla en lunch i form av en buffet med fri placering samt en kaffepaus då också en mer allmän diskussion kunde rymmas. Efter pausen skulle resten av dagen ägnas åt föredragningen om tekniska lösningar på specifika problem produktpresentationer, för att sedan fortsätta större delen av den andra dagen. Efter kaffepausen den andra eftermiddagen hade en podiumdiskussion planerats med samtliga medverkande. Denna kom i praktiken inte till stånd.

Symposiet skulle avslutas med ett officiellt tacktal från östtysk sida. På kvällen mellan första och andra dagen skulle en mottagning för alla deltagare och medverkande hållas av svenska ambassadören i Berlin.

I grova drag kan programmet sägas ha givits en sådan uppläggning, att man successivt fördes från den generella och abstrakta mot den konkreta - från det vetenskapliga till det kommersiella - under symposiets gång. Detta kan illustreras i nedanstående bild.



Symposiet har alltså organiserats utifrån den dubbla målsättningen att dels utgöra ett meningsfullt inslag i utbytet av tekniskt-vetenskaplig information med DDR och dels främja intresset i DDR för köp av svenskt kunnande och svenska varor på området ombyggnads- och renoveringsteknik. Samtidigt som man strävade att hålla nere det kommersiellt betonade inslaget, skulle underförstått helst mycket konkreta resultat vad gäller affärsmöjligheter uppnås för åtminstone de elva företag som med direkta och indirekta kostnader medverkade som föredragshållare. Förhoppningsvis skulle intresset för svenska produkter och tjänster på området i allmänhet också öka.

Utvärderingens uppläggning

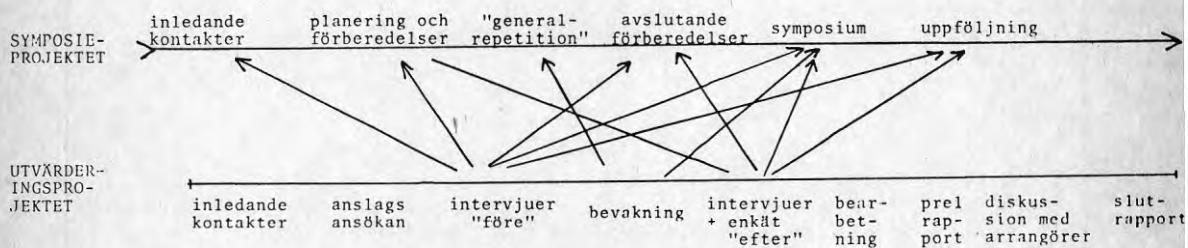
Denna studie utgör en utvärdering av ett symposium. Ett symposium kan synas vara ett fenomen väl avskilt i tiden. Det har en bestämd tidpunkt då det inleds med att någon håller ett välkomnande anförande och det avslutas på ett givet klockslag då eventuella kvarvarande lämnar symposielokalen. En sådan begränsad bild är dock ur utvärderingssynpunkt otillfredsställande. För en förståelse av symposiet och dess effekter behöver ett vidare tidsperspektiv anläggas och omfattar såväl förberedelser som uppföljning av det som sker eller inte sker efter själva symposiet.

En fullständig bild av symposieprojektet blir då denna sekvens av avsnitt:

förberedelser → symposium → effekter → uppföljning → effekter

Denna bild har också legat till grund för utvärderingens uppläggning. Av tidsmässiga skäl har det inte varit möjligt att följa varje avsnitt direkt, utan dessa har fått speglas genom de medverkandes förväntningar eller retrospektiva ihågkommelser.

Utvärderingens genomförande framgår av nedanstående figur:



Intervjuer har gjorts före och efter symposiet med de elva företag som medverkade samt med fem företag som avböjde att medverka. Vidare har upprepade intervjuer och samtal ägt rum med de två handläggarna på BFR och STU:s representant samt den konsult som medverkat under förberedelserna. En företrädare för Exportrådet har också intervjuats. I anslutning till själva symposiet kunde informella samtal föras med några östtyska deltagare. Då det inte varit praktiskt möjligt att få en systematisk bild av de östtyska intressenternas uppfattning om symposiet blir denna utvärdering något ensidig. Intervjuerna har skett utifrån dels standardiserade frågeformulär dels som mer informella samtal. Företagsintervjuerna har i vissa fall utförts per telefon. En del synpunkter från företagsrepresentanterna samlades in i skriftlig form via frågeformulär - se bilaga.

Symposiets intressenter

Utifrån här anlagd syn på utvärderingsforskning utgör ett projekts intressenter utgångspunkten. Dessa intressenter är i flertalet fall dels huvudaktörer och har dels mål och förväntningar på resultat mot bl a vilka utvärderingar skall göras. Vid en systematisk genomgång av ett projekts intressenter brukar man finna att de är betydligt fler än man från projektledningens sida föreställt sig. Delvis beror detta på att vissa intressenter är så perifera i förhållande till själva projektets praktiska arbete att de inte uppfattas som signifikanta.

Om intressenterna är "svärfångade" gäller detta i än högre grad målföreställningar och förväntningar - även hos mycket centrala intressenter. Ofta är de praktiska problemen med att genomföra ett projekt så stora och påträngande att litet energi blir över för att fundera över mål utöver det mest omedelbara: att genomföra projektet.

Många gånger inskränker sig målupplevelsen till den sunt förnuftmässigt uppfattade rimligheten hos projektet. Först i efterhand funderar man eventuellt över vad projektet har givit för resultat. Dvs det man borde gjort först, nämligen göra klart vad man vill uppnå och hur man skall kunna bestämma resultaten, sker sist - om det överhuvudtaget sker. Ofta är utmattningen stor efter ett avslutat projekt och någon kraft till självreflektion finns inte. I många projekt kommer också obearbetade konflikter mellan intressenterna i dagen först vid ett projekts avslutande - och då också mest kritiska - skeden. Detta gör det psykologiskt ändå svårare att i efterhand göra en analys av projektförlopp och resultat.

I detta projekt har funnits ett mindre antal direkt involverade intressenter och ett stort antal mer perifera och passiva. Dessutom har den effektmässigt viktigaste intressegruppen - beslutsfattare på olika nivåer i Östtyskland - inte varit tillgänglig för studium.

Arrangörerna

De centrala intressenterna i detta symposieprojekt är de svenska huvudarrangörerna - STU och BFR. Man kan också säga att deras mål möjligen är det mest kortsiktiga. Såsom arrangörer är deras huvudmål att symposiet genomförs på planerat sätt och att det uppfattas som värdefullt av relevanta delar av omvärlden. Det är kanske riktigare att vända på formuleringen och säga att om symposiet på något sätt hade misslyckats hade STU och BFR drabbats hårdast av kritiken. Att göra ett "lyckat" symposium ha därför varit det primära målet för dessa institutioner.

Till STU:s långsiktiga mål hör förmedling av kunskap och ökat utnyttjande av existerande kunskap. För STU var således arrangerandet av symposiet en förväntad åtgärd utifrån de instruktioner och den rollfördelning som gäller STU visavis andra statliga institutioner. För STU:s del är således det viktigaste att symposiet genomförs på ett sätt som svarar mot i första hand de uttalade normer som gäller för internationella tekniskt-vetenskapliga symposier. Man kan därvidlag säga att STU haft en ganska god förhandsuppfattning om hur ett sådant symposium skall utformas inte minst genom att inom institutionen det finns tidigare erfarenheter från samma typ av arrangemang.

Även om kraven på symposiet var kända i dess allmänna form, ställdes dessutom krav på anpassning till lokala kulturella förhållanden. Ett symposium genomfört i Tokyo eller Houston skulle sannolikt givits en annorlunda utformning än ett i Berlin. Genom handläggarens på STU personliga erfarenhet av östeuropeiska förhållanden fanns vissa förutsättningar för en inlevelse i vilka normer som gällde lokalt i DDR, liksom genom det förarbete som alla arrangörerna deltog i.

I sin internationella verksamhet är STU också beroende av att upprätthålla omgivningens bild av en institution, som representerar tekniskt-vetenskapligt intressant kompetens; att STU är en värdig och seriös motpart i ett utbytesavtal och en intressant partner för samarbetsprojekt. En målsättning för STU bör därför således ha varit att symposiet gav bilden av sakkunnighet och en framskjuten teknologisk utvecklingsnivå.

För BFR var symposiet till skillnad från STU något artfrämmande dvs något som man inte tidigare sysslat med. BFR blev medarrangör såsom representerande sakkunskapen i byggnadstekniska frågor. Om STU utgjorde kompetensen på symposiets form, så gällde det för BFR:s del dess innehåll. Om man här bortser från de personliga motiv hos de pådrivande personerna, som kan ha legat bakom ett engagemang på ett nytt område från BFR:s sida - t ex omsorg om branschen, utmaningen i en ny uppgift och möjlighet till lärande, ny kompetens och vidgad arbetsroll - och ser till den institutionella rollen, kan man se några mål i anslutning till denna medverkan i projektet.

Som framhållits skall BFR enligt senare direktiv agera mer exportstödjande vid prioriteringen av projekt. Den tidigare citerade propositionen uttrycker dock saken på ett sätt, som ger intryck av att FoU-projekt som genererar resultat som genom avancerad teknologi ger Sverige ett försprång på utlandsmarknaden skall prioriteras. Där uttrycks alltså inte direkt att man skall engagera sig i marknadsföringsåtgärder av det slag som symposiet utgjorde, men däremot indikeras att exportfrågor fått en ökad betydelse för forskningsrådets uppgifter.

Samtidigt har BFR rollen som informations- och kunskaps-spridare samt internationellt samarbete. Det finns även särskilda enheter för båda dessa funktioner, men som inte arbetat med marknadsinriktade åtgärder. Det förefaller mot denna bakgrund som om BFR var den mest närliggande samarbetspartnern för detta symposium. Att kunna genomföra symposiet på ett sätt som bidrog till byggtekniska frågors utveckling var därför det centrala målet för BFR.

För BFR var också att ge sig ut på ett nytt område och för vilket organisationen i praktiken inte var helt avpassad. Detta kunde leda till ifrågasättande, intern kritik samt interdepartementella konflikter. Vilket innebar ett ökat risktagande för de befattningshavare som aktivt drev symposieprojektet. Med en sannolikt låg intern tolerans av ett "misslyckat" symposium, bör målet att lyckas med symposiet ha varit mycket viktigt.

Som medagerande sakkunnig på ämnesområdet i ett tekniskt-vetenskapligt symposium ställdes krav på BFR:s förslag till innehåll. Även om man utifrån sett kanske inte särskiljde BFR:s respektive STU:s bidrag till symposiet var det ändå ytterst BFR som ansvarade för den "teknologiska relevansen". BFR liksom STU inventerade intresset i Östtyskland och skötte kontakterna med branschfolk för medverkan. Ur BFR:s synpunkt var det liksom för STU därför viktigt att åstadkomma ett symposium som upplevdes innehållsmässigt värdefullt och att bidra till gott anseende hos svenskt byggkunnande. För BFR gällde dessutom att leva upp till rollen som forskningens framskjutna spets.

Både STU och BFR är beroende av egen good-will i förhållande till svenska företag. STU:s verksamhet bygger ju på samarbete med inhemska företag och har som institution periodvis utsatts för kritik från industrin. Samma förhållande gäller BFR. Som institution är man beroende av ett gott förhållande till byggnadsindustrin. Också för BFR:s del har förekommit kritik för "för opraktisk" inriktning på forskningen. Mot bakgrund av trycket från industrin borde ett mål för båda huvudarrangörerna vara att göra en insats som är nyttig för svenska företag inom byggnadsbranschen.

Nyttig i detta sammanhang är då närmast att främja svensk export - export i allmänhet inte bara för de medverkande företagen. Dessutom skulle symposiet kunna vara ett tillfälle att visa att man har förståelse för företagens problem, att man kan hjälpa till och att man är en av svensk industri dåligt utnyttjad resurs. Med den aktuella kritiken av den offentliga sektorns volym kan det också vara värdefullt att få möjlighet att revidera företagens uppfattning om statliga organ som byråkratiska och orealistiska. Att skapa ökat intresse för samarbete mellan näringsliv och STU respektive BFR var symposiet ett värdefullt tillfälle.

Ett symposium av denna art skulle kunnat hållas helt med akademiska föreläsningar. Man valde, delvis utifrån östtysk begäran, dock en mer praktisk inriktning, där företagsmedverkan med redogörelser för färdiga produkter som instrument för problemlösning var ett centralt inslag. Den informella behovsinventeringen hade också givit vid handen att utvecklingsnivån i den östtyska byggnadsindustrin gjorde att de senaste tekniska landvinningarna inte var relevanta. Många moderna svenska produkter är omöjliga på den östtyska marknaden p g a sin lyxkaraktär. Som någon karaktäriserade situationen "det är 50- och 60-talens teknologi man bör sikta på". Denna praktiska behovsinriktning kan sägas något komma i konflikt med målet att visa fram Sverige som teknologiskt högt stående. Ur marknadsföringssynpunkt kan man dock inte nog betona vikten av att träffa rätt teknisknivå.

Den företagsmedverkan som eftersträvades accentuerade den kommersiella målsättningen. Ett mer akademiskt hållet symposium kunde också haft som målsättning att underlätta marknadsföring av svenska produkter, men på ett mer allmänt plan. När nu företag gick in som medverkande och bärare av delkostnader ökade förväntningarna på ett konkret kommersiellt resultat. Ingenting hade dock utlovats till företagen, utom att symposiet i sig och medverkan där borde innebära draghjälp vid en marknadsföring. Svårigheterna att på annat sätt ta sig in på denna marknad hade poängterats. Företagens bedömning av det kommersiella utfallet bör rimligen upplevas som viktigt av arrangörerna. Särskilt för BFR kan det ha varit svårt att i egenskap av branschorgan dra gränsen för sin medverkan i t ex uppföljningsaktiviteter.

Slutligen skall sägas att för STU och BFR utgjorde symposiet en ny samarbetsrelation och ett gemensamt mål bör ha varit att kunna genomföra samarbetet till båda parter belåtenhet.

Företagen

De medverkande företagen hade den dubbla funktionen att bidra till symposiets innehåll och svara för delar av de fasta kostnaderna. Deras primära förväntning har varit att genom sin medverkan på ett eller annat sätt komma i bättre läge i förhållande till östtyska marknaden, eventuellt också till andra östeuropiska marknader i ett senare skede. Alla företagen uppfattar denna region som viktig men osäkerheten är stor om de konkreta förhållandena. Man vet t ex litet om de s k motköpskraven.

Två förberedande möten hade hållits på BFR och på STU där man detaljerat gått igenom premisserna för symposiet. Vid det första mötet hade ett flertal sakkunniga medverkat. Trots dessa insatser och den skrift från STU om öststatshandel som delades ut då - och som man ej hunnit läsa - anser man sig inte ha fått tillräcklig information om DDR. Man efterfrågar inte heller någon sådan, utan verkar beredd att hoppa i vattnet och se om man kan simma.

Bland de elva medverkande företagen finner man mycket varierande erfarenheter av den aktuella marknaden. Ungefär hälften hade ingen som helst erfarenhet av öststatshandel, medan ett par redan var verksamma i Östtyskland. Det är intressant att symposiet framstått som attraktivt för företag med så olika bakgrund.

På samma sätt varierar erfarenheterna av exportverksamhet överhuvudtaget inom gruppen. En del säljer merparten av sin produktion på export och deltagarna kommer i flera fall från utlandsavdelningar inom stora företag. I andra fall har man aldrig tidigare arbetat på utlandsmarknaden. Merparten av företagen har dock redan pågående exportverksamhet.

Flera deltagare hade sett symposiet som det enda eller bästa sättet att nå DDR-marknaden. Målmedvetenheten varierade från en planerad satsning på denna marknad till en första avkänning av intresset för den egna produkten. I något fall trodde man inte själv på just den här produkten, men ville få kontakter i DDR för andra produkter.

Vad gäller de konkreta förväntningarna var man mycket samstämmig i att man inte förväntade sig några omedelbara försäljningsresultat. Det skulle ta tid att göra affärer med statshandelsländer, det visste man. Symposiet var en möjlighet till kontakter och till att väcka intresse, som man sedan fick följa upp mer aktivt efteråt. I något fall sågs symposiet som en möjlighet att förbereda intresse för produkten inför den två veckor senare kommande mässan i Leipzig.

Flertalet företag såg således symposiet snarare som en marknadsundersökning än som en direkt försäljningsmöjlighet. Osäkerheten var stor i företagsgruppen om den egna produktens möjligheter, vilka man hade små förutsättningar att bedöma. Några hade inledningsvis tyckt att deras produkt inte passade in, men beslöt senare att ändå ta en chans. Så tillvida förefaller det således som om arrangörerna lyckats i att förmedla realistiska förväntningar till företagen, samtidigt som man inte avskräckts för medverkan.

I påtagligt många fall hade osäkerheten varit stor om man alls skulle medverka. Beslut att avstå ändrades på ett tidigt stadium, vilket medförde tidsbrist i förberedelserna. I något fall togs inte beslut förrän veckan före symposiet. Denna utdragna beslutsprocess medförde en betydande osäkerhet för arrangörerna och ledde till en anhopning av arbete under sista tiden före symposiet och merkostnader.

Beslutet om medverkan hade också fattats på mycket olika sätt. I vissa fall var det bara en fråga om personen ansåg sig ha tid att resa just vid symposietillfället. Några formella beslut krävdes i flera fall inte. I andra fall hade beslutet fattats långt uppe i organisationen: "Vi tackade nej från början, men frågan gick vidare till vårt huvudkontor och de sa att någon måste åka. Vi ville egentligen inte".

Vissa trodde att VD tagit beslutet eller man visste inte. I några fall hade direktionen med flera chefspersoner varit inblandad. Det är onekligen en intressant inblick som ges i företagens olika sätt att hantera samma fråga.

Flera kunde alltså själva fatta beslut om medverkan. I förutsättningarna ingick, att högst två personer från varje företag kunde delta. Endast i ett par fall är det fler än en person som skall övervara symposiet. Språkkunskaper, produktkännedom eller exporterfarenhet har avgjort valet av person. I ett par fall är det företagsledaren själv som skall medverka. Nästan alla ansåg att de hade goda kunskaper i tyska.

Erfarenheterna varierar således starkt mellan deltagarna och besluten om medverkan har fattats på mycket olika sätt. Däremot är man helt överens om att kostnaden för symposiet är rimlig: "Jag tyckte det verkade billigt och bestämde att vi skulle vara med". Alla företag tror att symposiet är värt pengarna. Man jämför också med andra aktiviteter i marknadssammanhang som är betydligt dyrare och som man inte tror skulle ge lika bra resultat: "Efter det jobb som arrangörerna lagt ner så är det småpengar. I jämförelse med är det här ett lysande exempel på hur det skall gå till". Däremot nämner två av de företag som avböjt kostnadsskäl för sitt beslut.

Man verkar överhuvudtaget entusiastisk för symposieförmen och tycker att de olika inslagen kompletterar varandra. Dessutom betonar alla vikten av personliga kontakter och flera tror att symposiet är rätt sätt att fånga in kvalificerade beslutsfattare.

Vad gäller motiven för att delta är det ingen som har nämnt att man vill slå ett slag för Sverige eller hjälpa STU och BFR. Däremot är man överlag positiv över att få statlig uppbackning. En del framhåller att det blir billigare genom den statliga medverkan och att det är en fördel att skattemedel används för att hjälpa företagen. Man tror också att de statliga handläggarna har mera tid än företagsfolket att sköta ett sådant här projekt. Många betonar att det nog är nödvändigt att ha den statliga stämpeln i kontakter med en öststat och nedtoningen av den kommersiella prägeln anser man vara rimlig.

Någon målkonflikt ser man inte alls och antar att företag och de statliga institutionerna har samma mål - nämligen att sälja svenska produkter. Några misstänker dock att STU och BFR bara gör det här för formens skull, något som man måste: "man ska ha ett utbyte mellan Sverige och DDR, det är inte så noga med resultatet". Andra betonar att båda institutionerna har insikter om de reella problemen och vill åstadkomma något konkret "personerna i de här organisationerna begriper ju problematiken, de har varit ute i verkligheten".

Företagens osäkerhet om Östtyska marknaden och vad symposiet kan föra med sig återspeglas tydligt i frågan om uppföljning, hur man tänker utnyttja symposiet för fortsatt aktivitet. Samtliga företag utom två har planer på att medverka vid Leipzigmässan. I övrigt säger man sig vara "flexibel" och anpassa sig till vad symposiet ger för indikationer om intresse. Trots att man betonat symposiets betydelse som utgångspunkt för fortsatt agerande, har flera inte alls tänkt på någon fortsättning eller menar att företaget är för litet för att göra någon uppföljning. Förhoppningen är således att bilden skall klarna under symposiet. När man väl fått upp kontakter skall det falla sig naturligt vad som blir nästa åtgärd.

Det är knappast en bild av exporthungriga vargar som växer fram, på bettet att ta varje chans till försäljning. Osäkerheten och initiativlösheten är påfallande. Man har också uttryckt det som att företagets förväntningar i första hand var koncentrerade på eget lärande och skapande av kontakter, i andra hand på att skapa ökat intresse för egna produkten.

Icke direkt företräd på symposiet är återstoden av den byggvaruproducerande industrin. Indirekt kan den sägas vara företräd av BFR såsom varande ett branschorgan. BFR hade dock naturligtvis ingen möjlighet att direkt framföra deras sak.

Däremot bör något av den allmänna good-will som förväntas också falla på svensk byggindustri i sin helhet. Byggvarubranschen har ett eget organ: Byggnadsindustrins Materialgrupp. Detta organ deltog i urvalet av medverkande företag, och hade en observatör vid symposiet.

Symposiets mottagare

Symposiets värde i DDR måste förstås mot bakgrund av där rådande ekonomiska, politiska och kulturella förhållanden. Av sådana lokala förutsättningar är det några som kan antas ha ett avgörande inflytande på den östtyska sidans förväntningar på symposiet. Det råder i Östtyskland liksom inom östblocket för övrigt ett betydande teknologigap inom många sektorer i förhållande till västvärlden. De egna innovationsprocesserna på teknikområdet fungerar långsammare och utifrån andra prioriteringar än i många andra industrialiserade länder. Tillgång till ny tillämpning av västerländsk teknologi är ju en central del i det stormaktspolitiska spelet, vilket bl a kommit till uttryck i Helsingforsavtalet.

Östtyskland är ett land inom östblocket med hög materiell standard, men är med västerländska mått tämligen fattigt. Detta gör att förväntningarna på levnadsstandard och boendemiljö inte kan jämföras med de på många håll inom västvärlden.

Resursknapphet - främst energi och råvaror - innebär svårigheter att utveckla landet materiellt i den takt som vore önskvärt. Man strävar därför att genom mer avancerad teknologi åstadkomma den planerade moderniseringen av bostadsbeståndet med ett lägre resursuttag.

Dessa behov av teknologi- och serviceimport kan bara tillgodoses genom utlägg av "hårdvaluta". Detta är landets andra stora problem. Genom bl a ogynnsam relation mellan import och export - dock ej i förhållande till Sverige - är konvertibla valutor knappa. Detta kan sägas vara den grundläggande problematiken - ett behov av utländsk teknologi och otillräckliga valutatillgångar. Man tvingas därför till en svår balansgång mellan olika prioriteringar.


På symposiets mottagarsida kan man identifiera ett antal intressenter av vilka vissa var företrädare vid symposiet. För en utomstående bedömare med annan kulturbakgrund och med föga direkt kontakt med symposiedeltagarna är det utomordentligt vanskligt att uttala sig om mål och förväntningar i DDR på symposiet. Nedanstående resonemang får således uppfattas som ytterst spekulativt. Rent principiellt kan man se följande östtyska intressegrupper:

Medarrangörer

- Ministerium für Wissenschaft und Technik
- Internationales Handelszentrum
- Bauakademi

Berörda av moderniseringsprogrammet

- Politiska ledningen
- Planeringsorganen
- De utförande organen t ex Bauwesen
- Byggnadsföretag/Byggvaruföretag
- Byggpersonal
- Fastighetsägare/Förvaltare
- Bostadskonsumenter



Inflytande från andra
prioriteringar

Symposiedeltagarna som individer

Bauakademie, Bauwesen och MWT hade som motpart i samarbetsavtalet respektive medarrangörer likartade intressen med STU och BFR. Nämligen att symposiet skulle kunna genomföras och på ett sätt som uppfattades svara mot gällande normer för ett sådant arrangemang. Härmed hade man uppfyllt både svenska och inhemska förväntningar. Om dessa två organ också kan vara till direkt hjälp för industrin och för programmets genomförande så är detta naturligtvis en uppskattad insats.

Utöver dessa institutionella och praktiska mål, kan man spekulera över om det kan ha funnits ytterligare uttalande mål som måste förstås mot bakgrund av de ovan tecknade lokalt rådande betingelserna. Ceremoniella och prestigemässiga aspekter skall därvid sannolikt inte underskattas.

I ett land som DDR med begränsade kontakter med västeuropa och där det råder knapphet på information har ett symposium av denna karaktär ett stort uppmärksamhetsvärde och bidrar till att höja inblandade institutioners prestige inom landet.

Kan man internt också hävda att man genom arrangemanget tillfört landet know-how utan kostnader - snarare tillförs utländsk valuta genom själva symposiearrangemangen, som betalas av Sverige - så röner detta troligen uppskattning från högre ort.

På det mer personliga planet kan det vara en fördel att ha delat ut förmånen till enskilda personer att övervara symposiet med vad det medfört av gratis hotell-och restaurangbesök, ambassadmottagning, kunskaps- och prestigemässigt försprång, handboksartad symposiepärm med exklusivt utseende.

IHZ skulle stå för de praktiska arrangemangen med lokaler, hotellkontakter, trycksaker m m. Man skulle också tillhandahålla tolkar och konferensvärdinnor. Arrangemanget är så tillvida ett rutinuppdrag för IHZ och bör inte ha medfört några speciella förväntningar än gängse företagsekonomiska. Vad man möjligen kan tillägga är, att en institution som IHZ med många internationella kontakter har speciellt intresse av att den utländska valuta som kommer in, konteras dem själva och inte hotell, Bauakademie, MWT eller någon annan. Dess prestationer bedöms sannolikt bl a utifrån hur mycket "hårdvaluta" man kan tillföra landet. Denna typ av mellaninstitutionella konflikter kan leda till administrativt krångel för den besökande.

IHZ kan också ha sitt renommé som konferensarrangör att bevaka och bör därmed vara intresserat av att de praktiska arrangemangen fungerade samt att de utländska gästerna och de östtyska medarrangörerna var tillfredsställda. Genom IHZ:s monopolsituation och den stora efterfrågan på denna typ av faciliteter kan känsligheten på den punkten möjligen vara mindre än förväntat.

Ett gemensamt intresse för samtliga östtyska arrangörer bör vara att säkerhetsaspekterna tillgodoses. Utländska kontakter är nödvändiga men också riskabla och därmed inte alltid önskade för DDR. Trots censurering av symposiematerial kan ändå ofördelaktig information nå offentlighet eller otillbörliga kontakter tas. För denna typ av klavertramp hålls arrangörerna ansvariga.

När det sedan gäller den stora heterogena gruppen av intressenter, som på ett eller annat sätt skall tillgodöra sig de teknologiska vinsterna av symposiet är kunskapen om deras förväntningar lika bristfällig. Rimligen är man på alla nivåer i kedjan här ovan angelägen om ett så effektivt byggande som möjligt och med bästa möjliga kvalitet. Å andra sidan har man att balansera dessa önskemål mot begränsade resurser och andra prioriteringar. Sannolikt avtar medvetenheten om övriga prioriteringar ju längre ner man kommer kedjan.

Vad man allmänt kan säga är att ju större teknologitillskott man kan få utan att betala för det desto mindre smärtsam blir konkurrensen med andra prioriteringar. Kan man dessutom få impulser, som kan leda till egen produktion av motsvarande vara eller tjänst är detta en stor fördel - i synnerhet om denna kan avslutas på en exportmarknad.

För vissa instanser är det av hög vikt att moderniseringsprogrammet kan fullföljas planenligt. För dessa kan det därför vara direkt kritiskt att uppnå en effektivisering. Likaså finns det fackmän bland intressenterna, som har ett rent yrkesmässigt intresse av att utveckla sin verksamhet. För konsumenterna kommer kanske slutresultatets kvalitet - boendestandarden - att vara det allra viktigaste målet. Det hindrar förstås inte att kostnaderna för programmets genomförande och dess takt är av vitalt intresse även för dem. Som arbetstagare borde de arbetshygieniska aspekterna och möjlighet till högre förtjänst genom mer rationell produktion vara de viktigaste områdena. Parentetiskt kan nämnas att de uttalade önskemålen om system för kontroll av arbetskvantitet och -kvalitet samt av materialsvinn kan vara målområden, som är i konflikt med arbetstagarnas och vissa andra gruppers intressen. Genom bonussystemet är uppfyllelse av planerna dock av ett starkt och gemensamt intresse för både arbetstagare och beslutsfattare.

Beträffande prioriteringar mellan olika samhällssektorer kan man tänka sig, att om symposiet tillför kunskap, som på ett genomgripande sätt förändrar bilden av resursinsatser för renoveringsprogrammets genomförande, skulle detta också komma att påverka dess prioriteringsgrad i gynnsam riktning. Det förutsätter en rationalitet i beslutsfattandet och en överblick som i vissa sammanhang just förknippas med centraliserade planhushållningsekonomier.

Konsumentkrav på minskad bostadsbrist och högre boendestandard kan antas ha större inflytande på programmets prioritering vid detta tillfälle p g a de dramatiska missnöjesyttringar som inträffat i Polen vid tiden före symposiet.

För en ansvarig minister, byggvaruproducent, företagsledare, konstruktör, tekniker, m fl kan ett symposium, som visar ett alltför stort glapp till den egna utvecklingsnivån, vara en smärtsam upplevelse och möjligen dessutom leda till kritik. Det kan således inte bara ur praktisk synpunkt vara viktigt, att symposiet presenterar teknologi som inte är för avancerad.

Enskilda personers förväntningar på symposiet varierar förstås oerhört. Man kan tänka sig det helt instrumentella intresset i ena extremen, att symposiet ses som en möjlighet att få en jämförelsevis lyxig, betald resa till Berlin eller att man helt enkelt blivit kommanderad att närvara. I den andra extremen är man aktivt sökande efter rationella lösningar på praktiska problem och kommer att verka för att man får den teknologi som man bedömer som värdefull.

Slutligen skall sägas, att det vid symposiets början inte var bekant för de svenska arrangörerna vilka de östtyska gästerna skulle bli, vilka befattningar de skulle ha eller vilka institutioner de skulle företräda. Den förteckning som sedan förmedlades av IHZ var delvis felaktig.

Produktmix

Då så stort utrymme givits på symposiet åt företagens information är urvalet av produkter och företag avgörande för dess upplevda värde. Ur kommersiell synpunkt är som tidigare framhållits överensstämmelsen mellan produkturval och marknadsbehov en grundförutsättning för att uppnå resultat.

En svårighet kan därvid vara, att de förevisade produkterna riskerar att vara för moderna. Om tidigare bedömningar om "50- och 60-talens teknologi" är riktig, kan det idag dels vara svårt att finna företag som tillhandahåller sådana produkter och dels kan det upplevas som motsägelsefullt, att i ett tekniskt-vetenskapligt sammanhang visa upp gammalmodiga produkter.

Att överhuvudtaget få en rättvisande bild av behovet i DDR var en både svår och grannläga uppgift. Insynen och uppriktigheten i kommunikationerna är begränsad och det är därför svårt att få en klar bild av vilka ambitioner man har beträffande lägenhetsstandard, arbetarskydd och boendemiljö. Genom skriftlig förfrågan, okulärbesiktning och samtal med branschfolk på platsen sökte BFR och STU skapa sig en bild av det aktuella byggnadsbeståndet och vilka lösningar man hade planerat för renoveringen.

I sammanfattad form bifogades denna beskrivning till en PM med information till företagen. Av PM:en framgår argumenten från de svenska arrangörernas sida för företagens medverkan. Denna PM gick ut drygt 2,5 månader före symposiet. Redan dess förinnan hade företagen fått en hel del information av samma innebörd. Här följer citat från PM:en som återger huvudargumenten.

Symposiets bakgrund

I den östtyska femårsplanen, 1981-1985, har man föresatt sig att producera ca 700 000 moderna våningsenheter varav ca hälften medelst upprustning och modernisering av befintliga bostäder, en uppgift som av de ansvariga inom den östtyska byggsektorn nu börjar upplevas som mycket krävande. Planen skall vara slutförd 1985.

Symposiet arrangeras för att tillmötesgå en önskan från de specialister som inom den östtyska byggsektorn svarar för planeringen av byggverksamheten inom landet. Det handlar om tekniker och planerare på en hög beslutsnivå.

Östtyskarna efterfrågar konkreta och jordnära informationer som kan förenkla, förbilliga och påskynda verksamheten. Det gäller i första hand att spara arbetskraft, tid, energi och material. Idag bedrivs arbete till stor del manuellt. Man kan därför bedöma att även ganska enkla men praktiska maskiner och verktygsutrustningar liksom olika typer av byggnadsmaterial kan fylla ett stort behov. Utbildning och tjänster är också av intresse. Tjeckoslovakien och Ungern har uttalat ett starkt intresse för ett symposium med liknande uppläggning och innehåll.

Hur kan symposiet gagna de svenska företagen?

Symposiet erbjuder de deltagande företagen möjligheter att knyta de första kontakterna med viktiga beslutsfattare inom DDR:s byggsektor - ett unikt tillfälle som är svårt att få till stånd på annat sätt. Att symposiet arrangeras i regi av STU och BFR torde från östtyskt håll uppfattas som att presentationen blir kunnig, seriös och allsidig och att de företag, som medverkar, utvalts i egenskap av goda exempel på vad svensk industri kan åstadkomma. Det bör nämnas att svenska ambassaden i Östberlin dagen före symposiet kommer att stå som värd för en mottagning som ger möjlighet till informella kontakter mellan svenskar och speciellt inbjudna östtyskar.

STU och BFR kan inte åta sig att driva direkt exportfrämjande aktiviteter. Vi tror dock att det är viktigt att medverkande företag utnyttjar symposiet som en inledning till en fortsatt strategi i exportsyfte. - Kanske är en samverkan mellan företagen intressant, exempelvis en gemensam drive på Leipzigmässan i mars 1982, under temat "Altbauerneuerung - moderne Technik und Methoden"? Initiativet ligger hos företagen!

Som tidigare nämnts valde BFR med hjälp av Byggnadsindustrins materialgrupp systematiskt ut företag, som var goda representanter för produkter som bedömdes kunna erbjuda lösningen på de problem man identifierat. De produkter de medverkande företagen presenterade blev slutligen:

- vattenbesparande toalett
- seggjärnspåle för stabilisering av gamla hus
- byggghissar
- enhet för drivning av skärborrnig i t ex betong
- diamantborrar för skärborrnig
- nytt svagströmsinstallationssystem
- verktyg för nedtagning av gamla tapeter
- system för uppsättning av billig väggväv
- färgbrytningssystem
- system för fastsättning och sammanbindning av armeringsjärn
- skruv för fästning av utfackningspartier
- tilläggsisolering
- fasad- och takbeklädnad
- industridammsugare och utsug för ångor
- byggplåt
- håltagningsmaskin
- borrverktyg

De företag som avböjde medverkan skulle tillfört ytterligare några produkter:

- slipmaskin
- murbruksblandare
- kol- och vedkaminer
- värmepumpar
- ventilationsanläggningar
- byggnadsställningar och plattformar
- armaturkopplingar för VVS
- PVC-fönster

Den förteckning av önskvärda produkter, som BFR upprättat på basis av sin analys, är betydligt mer omfattande. Det är förstas omöjligt, att med ett mindre antal företag täcka in hela produktområdet. Givet denna begränsning och läsvärdet i östeuropa hos västerländskt material, skulle ett bredare broschyrurval kunnat vara en bra kompletterande åtgärd. Här borde något av branschens egna organ tagit ett initiativ - en fråga som det finns skäl att återkomma till senare.

Arrangörerna har betonat svårigheten i att göra en rättvisande intresseinventering i DDR. Man har i mycket fått lita på indirekta och ibland motsägande uppgifter.

Inte minst har detta gällt om det överhuvudtaget skulle vara möjligt att göra affärer med DDR på detta område under rådande ekonomiska betingelser. En så småningom avvikande uppfattning på den punkten var ett av motiven för Exportrådet att dra sig ur samarbetet. Däremot gav ambassaden i Berlin i en rapport stöd för bedömningen om goda affärsmöjligheter.

Från de deltagande företagen kom kritiska synpunkter både före och efter symposiet på urvalet av produkter och företag. Samtliga beklagade att två företag i praktiken skulle komma att representera samma typ av pro-

dukt. De flesta var i tvivelsmål om det verkligen fanns en marknad för vissa företags produkter. Några ifrågasätter, om det verkligen förekommit ett medvetet urval av företag och om inte arrangörerna fått acceptera dem som var intresserade, för att överhuvudtaget få ihop så många företag att symposiet kunde genomföras.

Även från de medverkande experternas sida uttrycks osäkerhet om vissa företags möjligheter. Antingen tillverkas produkten eller liknande så gott det går i DDR eller också är den så komplicerad och utvecklad att den ändå inte är aktuell i DDR.

Arrangörerna hade aktivt sökt förhindra den dubblering av produkt som skede i ett fall, men anser sig i stort sett nöjda med produkturvalet. Man beklagar dock att vissa, som man bedömer angelägna, produkter inte kommit med. Likaså uttrycker någon farhågor om att något företag skulle ha små chanser.

Det fanns alltså betydande reservationer redan innan symposiet om överensstämmelse mellan produkturval och det behov i DDR som skulle kunna omsättas i affärer. Detta understryker svårigheten att göra en realistisk bedömning av situationen i DDR, men också att man haft för små möjligheter att före symposiet systematiskt bli med de presumtiva svenska deltagarna gå igenom förutsättningarna. De ambitiösa åtgärder man vidtagit tycks ändå inte ha varit tillräckliga. En mer systematisk analys av affärs möjligheterna borde kunna ha varit en uppgift för något av banschens egna organ, eller för en arbetsgrupp med de intresserade företagen.

I efterhand tyckte dock de allra flesta företagen att det var en bra produktmix som förevisats på symposiet.

"Jag bedömer alla produkter som möjliga därnere."

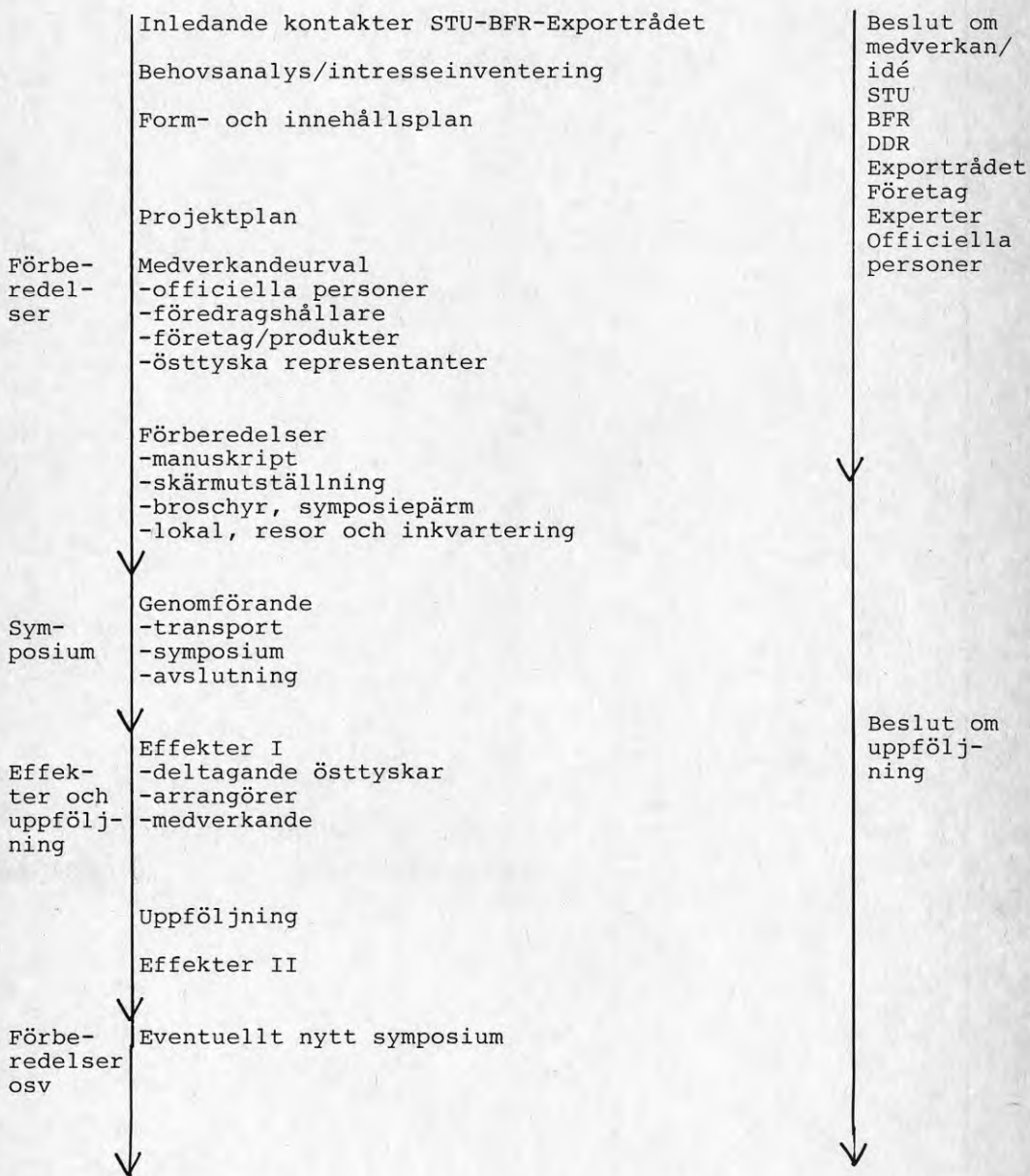
"Företagen kom nog med saker som intresserade rätt bra."

"Hygglig blandning. Ej representativ för Sverige. Alla produkter går nog inte hem på den marknaden."

"Var både lämpliga och olämpliga produkter med."

Projektets förlopp

En något mer detaljerad bild av symposieprojektets förlopp kan underlätta förståelsen av processen liksom läsningen av den komprimerade beskrivning och utvärdering som följer här. En sådan förloppsbeskrivning återges här nedan i schematisk form.



Förberedelser

Det är svårt att fastställa när denna fas börjar, om man inte utgår från den tidpunkt, när ett formellt beslut fattas om medverkan. I detta projekt inleddes förberedelserna med att frågan aktualiserades av DDR i samtalen med STU under 1980. Sedan dess togs ett antal kontakter mellan STU, BFR, Exportrådet, Bauakademi, MIW och svenska ambassaden i Östberlin innan det kunde fastslås att symposiet skulle äga rum. Under dessa turer hade datum för symposiet förskjutits upprepade gånger från tidigaste april 1981 till det faktiska genomförandet mars 1982.

Planering och kontakter med medverkande m m fick ske under en lång period av osäkerhet. Som tidigare nämnts var det ända tills tiden för symposiet oklart vilka företag som skulle medverka. Denna osäkerhet kan ha hindrat arrangörerna att uppträda mer kraftfullt t ex i sina krav på att företagen skulle bestämma sig.

Som redan berörts hade man otillfredsställande möjligheter att analysera marknadssituationen i DDR. Dessutom menade arrangörerna att det svåraste i förberedelsearbetet var att få med sig företagen, att dessa var passiva och obeslutsamma. Vissa företag föreföll mycket oerfarna och amatörmässiga vad gäller exportarbete, vilket skapade mycket merarbete. Det hade varit en fördel menar arrangörerna om man styrt företagen hårdare och uppträtt mer bestämt under förberedelserna. Särskilt konsulten, som arbetat med omarbetning av manus, efterlyser mer av inlevelseförmåga med den målgrupp man vänder sig till.

Företagen själva anser att man fått för litet information om uppläggning och åhörare, om DDR och hur man kan bedriva försäljning där. Företagen nämner också att det var svårt att skriva föredragen innan man visste innehållet i expertföredragen. Trots detta ger man arrangörerna en eloge för bra förberedelser och flera företag nämner att "generalrepetitionen" var mycket värdefull.

Nästan alla företag hade upplevt tidspress under förberedelserna.

Arbetsfördelning och samarbete

Även om arrangörerna menade att man borde styrt företagen hårdare beklagar man i efterhand, att man höll allt förberedelsearbete inom gruppen och inte lade mer på företagen. Företagen hade endast ansvar för sitt bildmaterial och de egna föredragen och knappt det, eftersom konsulten granskade allt före symposiet. En anledning till att det varit svårt att släppa iväg mer ansvar kan ha varit, att eftersom STU/BRF var officiellt ansvariga, var det också deras rykte, som kom i fara, om symposiet inte skulle gå bra.

Av företagen samarbetade två par med varandra, vilket anses ha gått bra, utom att det blev ont om tid, då ett sådant samarbete tar längre tid än en egen förberedelse. Övriga företag har vetat litet eller inget om varandras förberedelser och ej heller visat intresse för det. Ett problem uppstod när två företag på generalrepetitionen visade sig ha samma produkt att presentera. De blev ombudda att lösa det problemet själva, vilket de enligt övriga företag och arrangörerna inte gjorde.

Som tidigare nämnts fanns ingen uttalad projektledare. Arrangörerna upplevde en del samarbetsproblem under förberedelsetiden. Det var oklart vem som skulle utföra vilken uppgift och det var svårt att hålla varandra informerade om egna åtgärder och förändringar i förutsättningarna. Detta ledde till bl a att alla i gruppen upplevde sig tidvis som huvudansvarig för att något överhuvudtaget skulle bli gjort. Under tiden man lärde känna varandra som samarbetspartner och arbetade ihop sig tycks sådana problem ha minskat.

Också konsulten upplevde en viss förvirring i vad de olika arrangörerna ansvarade för och vad hans egen uppgift bestod i. Han anser emellertid att vid ett fortsatt samarbete inom arrangörsgruppen skulle den fungera utmärkt, bara man strukturerade en ordentlig arbetsfördelning.

Arrangörerna har samarbetat med ett branschorgan för byggnadsmaterial och ombyggnad angående företagsval. Här nämnes problem att få till stånd ett väl fungerande samarbete. Från detta håll har inget aktivt intresse visats i projektet.

Kontakten med ambassaden i DDR komplicerades av att ett byte av ambassadör stod för dörren och kom till stånd två dagar innan symposiet. I övrigt hade ambassaden varit mycket hjälpsam under förberedelserna och bidragit med värdefull information.

Samarbetet med Exportrådet har varit problematiskt med oklara besked om rådets medverkan. Det finns flera olika bud om orsakerna därtill. Exportrådet menar sig

inte fått tillräcklig information i början av förberedelserna. Man har också bytt handläggare flera gånger, vilket säkert inte underlättat kommunikationen med arrangörerna. Man växlade upprepade gånger mellan medverkan - icke medverkan.

Val och tillverkning av utställning

Skärmutställningen hade flera syften utöver att förmedla information. Genom den enhetliga utformningen skulle den bidra till att ge symposiet en visuell gestalt - en slags kuliss-effekt. Vidare skulle den ge de svenska företagen möjlighet att aktivt ta kontakt med de personer som besökt utställningen. Det finns flera olika bud om orsakerna därtill. Intresset för utställningsskärmarna tycks ha varit svalt hos företagarna bl a för att man inte helt förstod utställningens funktion. Man har inte kommenterat tillblivelsen av skärmarna utom i ett fall, där en företagare uttryckte oro för att man inte skulle se mer än den översta delen av våderna på skärmen om det stod människor framför. Arrangörerna tyckte att det var en mycket god lösning annonsbyrån föreslog. Billig, estetiskt tilltalande och man kunde ta med sig hela materialet själv, även själva ställningen. Detta upplevdes av den ansvarige BFR-representanten som en försäkring mot oförutsedda svårigheter, som kunde uppstå om man varit tvungen att lita till IHZ:s löften om skärmar. Själva utformningen och tillverkningen av skärmarna tycks ha gått mycket smidigt trots förseringar i leveransen av material från företagen. Annonssbyrån fick härigenom tillgripa mycket övertidsarbete.

Tidplan och planering av underlagsmaterial från företagen

Så gott som samtliga deltagare i symposiet klagar på tidspressen innan symposiet. Symposiet sköts upp flera gånger, delvis beroende på att man insåg, att man helt enkelt inte skulle hinna bli klar i tid med förberedelserna.

Också IHZ-representanterna klagar på att viktig information kom mycket sent, liksom pärmarna.

Företagarna ansåg, att de fick uppgift om andra deltagande företag för sent, att de inte var nöjda med sina föredrag p g a att de inte fick tid till en ordentlig genomarbetning. Flera påpekar, att eftersom de reser så mycket i arbetet, måste man hela tiden ha stora marginaler och att detta inte fanns.

Arrangörerna anser att Exportrådets agerande försenade förberedelserna, att man fick börja om när rådet backat ur (första gången).

Arrangörerna tar också upp att arbetet försenades av att man från början inte var en fast och inarbetad arrangörsgrupp, utan att man fick prova sig fram till fungerande vägar till samarbete.

Konsultens arbete svällde över alla bräddar och blev oerhört omfattande. Följaktligen tog detta betydligt mer tid än vad som från början hade förutsatts.

Mycket av det praktiska arbetet alldeles inför symposiet blev rena "brandkårsutryckningar". Konsulten satt dag och natt med arbete och var till och med tvungen att anlita sin hustru för att hinna. Den utställningsansvarige BFR-representanten åtog sig att köra ner allt material till DDR för att vinna mer förberedelsetid. STU-representanten och konsulten satt kvällarna innan transporten till DDR och kopierade, hålslog och fyllde symposiepärmarna. Natten innan symposiet satt man på hotellet och kompletterade pärmarna.

Förarbete på platsen

Svenska förberedelserna på platsen inleddes med, att två dagar före symposiet en av arrangörerna från BFR kom till Berlin per bil medförande material: pärmar, broschyrer och utställningsskärmar.

Övriga symposiedeltagare dvs företagsrepresentanter, tekniska experter och de två medarrangörerna från BFR respektive STU anlände till Berlin kvällen innan symposiet skulle öppnas.

Samma kväll samlades hela gruppen i symposiesalen i Palast Hotel. Ursprungligen skulle symposiet genomföras i det internationelle handelcentrumets (IHZ) lokaler, men det blev flyttat kort tid innan symposiet till lokaler i hotellet där den svenska gruppen bodde.

Vid detta mötet kontrollerades tydligheten i over-head-material och dior. Vidare bestämdes vilka personer som skulle sitta vid podiebordet - vilket blev moderatoren, STU- och BFR-representanterna, tolkar och en värdinna. Övriga svenska deltagare skulle sitta längs väggarna. En representant för IHZ, som stått för platsarrangemang, dök upp och förde ett kort samtal med STU-representanten samt meddelade bl a att svenskarna skall få en lista över tyska deltagare. Denna lista hade man förgäves sökt att få tidigare.

Symposielokalerna

Symposielokalerna bestod av en sal med skjutväggar som rymde ca 80 personer. Salen var utrustad med projektduk, over-headapparat, diaprojektor, talarstol, ett podiebord för tio personer och mobila bord med sittplatser för ungefär 70 personer. Borden var mycket smala och rymde en A4-pärm och ett A5-block på bredden. De var ställda i 2x4 rader med en mittgång.

På borden fanns utlagt vid varje sittplats en symposiepärm och en broschyr från ett av företagen samt 2-3 förtryckta block med frågeblanketter, blyertspennor och förfriskningar.

Utanför dörren till symposiesalen, i lobbyn stod de tre skärmarna uppställda enligt skiss. Här fanns soffor och bord och här var ingången till matsalen som låg vägg i vägg med symposiesalen. Intill matsalen på den motsatta sidan fanns flera mindre konferenslokaler, som kunde utnyttjas vid behov.

Symposiets första dag

Symposiet skall börja klockan 10.00 och svenskarna samlas på STU-representantens uppmaning utanför symposiesalen 09.30. Då finns två tolkar där, men de presenteras eller presenterar sig aldrig för deltagarna. En kvinna i hotellets livré sitter vid ett bord vid ingången till symposiesalen. Det framgår i efterskott, att hon är en av de två värdinnorna på symposiet.

Många tyska deltagare har redan kommit. De går omkring, beskådar utställningsskärmar och tittar i pärmar de hämtat inne i symposiesalen eller står i grupper och pratar. Svenskar och tyskar håller sig för sig själva. När alla går in i lokalen delar en BFR-representant ut namnskyltar till svenskarna. Väl inne i symposiesalen börjar tyskarna omedelbart titta igenom pärmarna.

Moderatorn inleder symposiet med ett kort tal och hälsar tyskarna välkomna. Ingen hälsar svenskarna välkomna eller presenterar dem. Ett välkomstanförande hade varit planerat, men personen i fråga hade insjuknat. Att man inte lyckats skaffa någon ersättare eller på annat sätt löst den uppkomna situationen från östtysk sida vittnar inte om någon förmåga att improvisera.

Sedan håller STU-representanten ett kort anförande om STU och BFR-representanten på motsvarande sätt. STU-representanten förklarar pärmens uppläggning och upplyser åhörarna om att det finns frågeblanketter på borden som de kan skriva frågor på, även anonymt, och lämna in. Det framgår dock inte klart till vem de skall lämnas.

Sedan börjar expertföredragen. I tur och ordning behandlas objekturval, planering, projektering och byggförberedelser/objektplanering. Föreläsarna hjälper varandra med att sköta projektor och over-head.

Mitt under det första föredraget kommer en tekniker, som skall sköta ljus och projektor. Ingen har träffat honom tidigare och man har alltså inte haft någon möjlighet att förbereda honom.

När föredragaren visar over-head eller dior är åhörarna mycket intresserade, vilket gäller under hela symposiet. Åhörarna är uppmärksamma och antecknar under föredragen om planering/projektering och byggförberedelser/objektsplanering.

Efter föredragen utlyser moderatorn en frågestund och någon samlar in ifyllda frågeblanketter. Det tar några minuter innan man bestämt vem som skall svara på frågorna. Till slut blir det en av föredragarna. Tolkarna är helt passiva och tillfrågas ej, nu liksom under hela symposiet. Dessa hade kallats med mycket kort varsel och hade inte förberetts av IHZ. De hade ingen bransch-erfarenhet.

Sedan kommer symposiets huvudföredrag. Det handlar om "Genomförande av byggprocesser med maskiner som hjälpmedel". Huvudföredraget nämner de produkter som företagsrepresentanterna skall tala om senare. Det görs ett avbrott i föredraget, som är mycket långt, för lunch 12.30. Precis innan lunchen stiger den svenske ambassadören fram och inviterar alla till en mottagning på hotellet samma afton.

Alla deltagare får inte plats vid borden i matsalen, utan många får äta i sofforna i lobbyn. Detta var avsiktligt ordnat för att tvinga fram en uppblandning mellan nationaliteterna, men fortfarande samlas tyskar och svenskar var för sig.

IHZ:s representant introducerar en kvinna för de omkringstående som värdinna nr 2 för symposiet. Hon presenteras aldrig formellt för samtliga deltagare. Hennes arbete omfattar en ganska diffus roll vid luncherna och att lämna fram tele-meddelanden till deltagarna. Tidvis sitter hon vid podiebordet, men är tidvis också helt försvunnen.

Efter lunch fortsätter huvudföredraget. Sedan kommer ännu ett expertföredrag om energibesparing. Därefter samlar STU-representanten och en tekniker in skriftliga frågor och man tar kaffepaus. Fortfarande står svenskar och tyskar mycket för sig själva under pausen. Två av företagsrepresentanterna håller sina föredrag. Bägge har smärre problem med AV-hjälpmidlen.

Sedan besvaras frågorna man samlat in. Samme svenske deltagare som tidigare fungerar som tolk. De tyska tolkarna sitter passiva. Flera andra svenska företagsrepresentanter blir irriterade, då den som tolkar dessutom ger sig in på att spontant besvara frågor om saker, som man uppfattar ligger utanför hans kompetensområde.

Moderatorn avslutar dagen och föreslår, att svenskarna skall få ta hand om ett "pilotprojekt" i form av ombyggnad av ett begränsat område och därigenom demonstrera produkter och tekniker.

På kvällen äger ambassadens mottagning rum och här tas många kontakter. Där visas också en film av en av de svenska teknikerna. Filmen som simultantolkas mycket dåligt av en av tolkarna, som lägger delvis sordin på den goda stämningen. Åskådarna ger inte uttryck för någon entusiasm över filmen, som handlar om renovering av fastigheter.

Efter mottagningen hade svenska gruppen ett "efter-snack". Man diskuterar möjligheten och formen hos det förslag moderatorn lagt fram om ett pilotprojekt. STU-representanten vill korta morgondagens föredrag för att ge plats för ett tacktal från en representant för Bauakademie. Dessutom måste många åhörare åka med ett tåg som går vid 16-tiden. Företagsrepresentanterna accepterar denna förkortning.

Arrangörerna uppmanar också företagsrepresentanterna att åka till Leipzig mässan. Några är redan inbokade och flera är intresserade. Arrangörerna skall meddela tyskarna att svenskarna kommer till Leipzig.

Symposiets andra dag

Moderatorn inleder dagen och den svenske teknikern/tolken besvarar ytterligare frågor. Tre av företagsrepresentanterna håller sina föredrag. Vid kaffepausen börjar svenskarna allmänt att ta kontakt med de tyska gästerna. Två av företagsrepresentanterna demonstrerar produkter i lobbyn vid respektive utställningsskärm. Resterande sex företagsrepresentanter håller sina föredrag, vilka framförs utan störningar. Moderatoren uppmanar åhörarna att ställa frågor och några muntliga frågor ställs om produkterna. När det sista föredraget är till ända blir det avbrott för lunch. Nu har alla extra pärmar gått åt.

Efter lunchen utlyses ny frågestund och man frågar huvudsakligen om jämförelser mellan förhållandena i Sverige och DDR. Efter frågestunden håller en högt uppsatt representant från Bauakademie ett tal där han framför, att åhörarna funnit symposieinnehållet intressant, speciellt metoder och produkter för arbets-, tids- och energibesparing. Han avslutar med en önskan om fortsatt informationsutbyte. En ny kaffepaus och symposiet är slut. Åhörarna går.

Moderatorn och STU-representanten har efter kaffet ett enskilt möte med representanter för Bauakademie, en professor vid tekniska högskolan och två kombinatsdirektörer, för att tala om symposiet.

Tyskarna beklagar att det inte funnits någon östtysk representant med för elsidan, som kunnat tillgodogöra sig informationen om en av produkterna. Man gav dock STU-representanten namnet på lämplig person att kontakta om just den produkten. Vidare ger de exempel på

vilka produkter som intresserat speciellt. Till slut överlämnar de två broschyrer på östtyska produkter till moderatorn. Den ena avseende byggnadsställningar och den andra en metod för att stabilisera hus som ej står på fast grund. Vid mötet avtalas formerna för detta fortsatta samarbete. En svensk-tysk arbetsgrupp bildas för bl a pilotprojektets planering.

Efter detta enskilda möte sammankallar arrangörerna alla svenska deltagare till ett möte. STU-representanten berättar om vad som sagts och framhåller att man kan utnyttja produkter tyskarna informerat om för att komma igång med affären. Sedan uppmanar han än en gång företagen att besöka Leipzig-mässan och ta kontakt med vissa åhörare från symposiet som kommer att vara där. STU-representanten meddelar också att DDR:s byggminister skall få inbjudan till Nordbygg-mässan i maj.

En representant för BFR berömmar svenska deltagarnas insatser på symposiet: "en strålande framgång i eftermiddags". Han informerar också deltagarna om planerade symposier. Slutligen blir det en del praktiska diskussioner om betalning, resa osv.

Vid en skriftlig förfrågan på det här mötet uttryckte samtliga företagsrepresentanter, utom en ej närvarande, intresse för att åka till Leipzig-mässan. Det hade från arrangörerna framhållits att mässan var ett nödvändigt komplement till symposiet. Att inte närvara där skulle tolkas av tyskarna som att man inte var intresserad. Det är osäkert om detta budskap gått fram till deltagarna.

Nästa morgon har STU-representanten, moderatorn och två representanter för IHZ ett utvärderingsmöte om arrangemangen.

Efter lunch samma dag sker hemresa för de flesta.

Upplevelser av symposiet.

Detta avsnitt grundar sig på standardiserade skriftliga frågor och muntliga intervjuer en tid efter symposiet med företagens representanter samt samtal under själva symposiet.

Deltagarnas allmänna åsikter

Vad tyckte du om symposiet i sin helhet?

| | |
|-----------------|---|
| Mycket nöjd | 2 |
| Ganska nöjd | 4 |
| Både och | 4 |
| Ganska missnöjd | 1 |
| Mycket missnöjd | - |

Flertalet av företagen var alltså ganska nöjda med symposiet eller "både och". Det man inte var nöjd med, var den kontakten man fått eller snarare inte fått med tyskarna.

"DDR har en så annorlunda standard så det här gick nog över huvudet på dem. Moderatorernas funktion var oklar. Men åhörarna var intresserade så det var nog bra upplagt."

"Jag tyckte det verkade som om tyskarna ville ha mer dialog och det kunde ha gett oss mer positiv inställning och tips. Jag är förvånad över att de satt kvar och inte somnade. Man kunde följt upp med fackseminarier och mer konkreta diskussioner."

"Bra som det var."

Även arrangörerna var övervägande nöjda med symposiet och man anser sig dessutom ha lärt sig mycket av att genomföra det.

Från Östtyskarnas sida uttrycktes att man var oerhört nöjd. Förutom att symposiet sannolikt gav en mängd värdefull information och var relevant för deras ombyggnadsprogram, kan detta vara ett uttryck för officiell artighet, personlig tillfredsställelse över att delta i ett symposium och att symposiet fungerade så välsmort.

Åhörarna och IHZ:s representanter var mycket nöjda med urvalet av föredrag och produkter "Allt var intressant". Några östtyska arkitekter ansåg, att det var mycket intressant att delta i symposiet, men att huvuddelen både av expertföredragen, t ex planering och projektering liksom produktpresentationen ter sig utopiska för DDR i dag:

"Visst vore det bra att kunna klä invändigt med gipsplattor, men det förutsätter att man får spik till dem, att man får både plattor och spik samtidigt, att transport och emballage finns osv."

Generellt hade alla tyckt att symposium var en bra form för att sprida ett budskap till en stor grupp åhörare. Några företagare ifrågasatte dock, om man kunde få någon effekt av den här typen av information till åhörarna om företaget redan var etablerat i landet. Däremot om företaget skulle in på en ny marknad, borde det vara ett bra sätt. Annan kritik från företagshåll hade varit, att ett sådant här symposium innebär mycket envägskommunikation, och att andelen "expertföredrag" var alldeles för stor på så kort tid som två dagar. Arrangörerna var nöjda med utformningen, men som en av arrangörerna sade: "Man vet ju inte hur bra det är förrän man sett effekterna."

Representanterna för åhörarna tyckte det var en mycket bra form för information och sade sig vara ytterst nöjda. Represetanten för IHZ och de tyska arrangörerna tyckte också formen var bra, men kunde i fortsättningen tänka sig att ha mindre facksymposier om givna ämnen för 25-30 personer.

Sammanställning av deltagare

Som nämnts hade just ingen information varit tillgänglig före symposiet om vilka de östtyska deltagarna skulle vara. På grundval av de frågor som ställdes och de kontakter som faktiskt togs hade många ändå skapat sig en bild om auditoriet:

"Det var ett bra auditorium - kunnigt."

"Sammanställningen företagare-tekniker-akademiker kompletterade varandra."

"Åhörarna är bara så i de länderna."

"Ett bra tvärsnitt på åhörare."

"Det var helt fel åhörare. Administratörer utan kunskap eller intresse av teknik."

"Auditoriet var nog bra - jag vet inte för jag hade inte några kontakter."

Om motiven för tyskarnas deltagande var man däremot ganska enig. Planering, metoder och teknik var huvudintresset. Material och förbrukningsvaror var mindre angelägna. Många misstänkte, att tyskarna inte kom med seriösa avsikter att göra affärer. Svenskarnas intresse för att sälja och av utvecklingsbara kontakter uppfattade många inte motsvarades av de besökande tyskarnas inriktning och målsättning med sin närvaro:

"Vi kom för att sälja. De kom för att hitta nya idéer."

"Tyskarna kom för att förbättra sin byggnadsmetodik. För att det överhuvud taget är roligt, för att få information från Sverige, för att det är roligt att gå på symposium."

"Tyskarna kom för att titta, men inte att köpa."

Det finns alltså betydande reservation från deltagarnas sida vad gäller besökarnas villighet och möjlighet att göra affärer med de svenska företagen. Arrangörerna påpekar att det tvärtom rörde sig om en handplockad publik.

Åsikter om de olika inslagen på symposiet

Vad anser du om de mer officiella framträdandena t ex projektledningens prestationer.

| | |
|-----------------|---|
| Mycket nöjd | 1 |
| Ganska nöjd | 7 |
| Både och | 3 |
| Ganska missnöjd | - |
| Mycket missnöjd | - |

Man tycker allmänt att de officiella framträdandena var bra, utom i två avseenden som det riktats kritik mot:

1. Svenskarna blev aldrig officiellt hälsade välkomna. En direktör på MWT skulle gjort detta, men blev förhindrad.
2. Det hade varit en fördel om någon person haft rollen att sköta förmedling av kontakt mellan tyska och svenska deltagare, ledning av frågestunder och fördelning av frågor. Det kan diskuteras på vem denna uppgift bäst kunde lagts.

Under symposiet förekom kontakter med arrangörerna i praktiska frågor. En del hade framfört konkreta önskemål, som inte gick att infria. Någon tyckte, att man borde kanske haft tätare kontakter, men att arrangörerna talade mycket med tyskarna. Utöver att de uppfattas vänliga och hjälpsamma framkommer ingen speciell synpunkt på arrangörernas agerande. Det formulär som distribuerades med frågor om önskemål om tyska kontakter kom för sent tyckte flera och kunde inte följas upp under symposiet.

Uppfattningen om vem som var huvudansvarig för symposiet gick starkt isär, vilket väl sammanhänger med att man inte haft någon formell projektledare och att symposiet varit ett gemensamt projekt mellan STU och BFR. Man skulle kunna säga, att genom att deltagarna inte ensidigt identifierat STU eller BFR som symposieledare har samarbetet fallit väl ut med tämligen jämnt fördelade insatser.

Symposiet arrangerades ju med flera målsättningar vilket återspeglas i både uppläggning och innehåll. Att man ur deltagarnas synpunkt nått en rimlig balans härvidlag framgår av att man i stort sett uppfattat att man haft samma målsättning som arrangörerna. Någon målkonflikt har alltså inte förelegat.

Vad anser du om de tekniskt-vetenskapliga föreläsningarna?

| | |
|-----------------|---|
| Mycket nöjd | 2 |
| Ganska nöjd | 5 |
| Både och | 3 |
| Ganska missnöjd | - |
| Mycket missnöjd | - |
| Ej svar | 1 |

Även här är man nöjd med några förbehåll. Både från företagshåll och arrangörshåll kritiserar man administreringen av svar på åhörarnas frågor i anslutning till det avsnittet. P g a brist på organisation, språksvårigheter och tolkarnas ineffektivitet blev en person spontant svarande på frågor, som låg utanför hans kompetensområde. Ett par företagare ansåg att tekniskt-

vetenskapliga avsnittet fick alldeles för stort utrymme i symposiet och hölls för teoretiskt på bekostnad av produktinformation. Tyskarna verkade mest intresserade av föredraget om planering och projektering. De har också uttalat att de kunde tänka sig mer om teknisk planering än vad som förekom.

Vad anser du om ditt eget framträdande?

| | |
|-----------------|---|
| Mycket nöjd | 2 |
| Ganska nöjd | 7 |
| Både och | 2 |
| Ganska missnöjd | - |
| Mycket missnöjd | - |

Nio av elva företag är ganska eller mycket nöjda med sina föredrag.

"Jag fick sagt det jag ville och tror det gick in."

"Det gick så där för mig, för få och fel bilder."

"Mitt framträdande var bra."

De tre som var "både och" ansåg att de missat i förberedelserna och därför inte kunnat framföra sina föredrag tillfredsställande. Det nämns också i företagsgruppen, att det kändes som att föra ut ett envägsbudskap till en mycket passiv åhörargrupp.

Vad anser du om de svenska företagens föredrag och presentationer?

| | |
|-----------------|---|
| Mycket nöjd | 1 |
| Ganska nöjd | 7 |
| Både och | 3 |
| Ganska missnöjd | - |
| Mycket missnöjd | - |

Så gott som samtliga företagare anser att svenska företag gjort bra ifrån sig "Gick jättebra, utom att de sista föredragen trycktes ihop tidsmässigt. Vi var en välorganiserad grupp. STU/BFR satsade verkligen". De flesta beklagade dock att två företag presenterat likadana produkter och dessutom hållit föredragen direkt efter varandra som till yttermera visso motsade varandra till en del.

Åhörarna uttalade stor uppskattning över organisationen av föredragen och svenskarnas språkkunskaper. Enligt uppgift är man i DDR inte alls van vid så "välsmord" organisation och så mycket bilddokumentation till föredrag.

Vad anser du om informationspärmens utformning och innehåll?

| | |
|-----------------|---|
| Mycket nöjd | 5 |
| Ganska nöjd | 5 |
| Både och | 1 |
| Ganska missnöjd | - |
| Mycket missnöjd | - |

Tio av elva företagare är ganska nöjda eller mycket nöjda med symposiepärmen. Ett tecken på att de tyska åhörarna uppskattade den, är att vid andra symposiedagens lunch fanns inte en enda av det mycket stora antalet extrapärmar kvar. Den enda kritik som anförts från arrangörshåll är att pärmen eventuellt inte skulle ha legat framme under själva symposiet utan delats ut efteråt. Åhörarna började nämligen att bläddra och läsa i stället för att lyssna till föredragen när de fann dessa ointressanta.

Vad tycker du om möjligheten att lägga fram och presentera egna broschyrer?

| | |
|-----------------|---|
| Mycket nöjd | 3 |
| Ganska nöjd | 2 |
| Både och | 2 |
| Ganska missnöjd | 1 |
| Mycket missnöjd | 1 |
| Inget svar | 2 |

Meningarna var delade om den möjligheten. Två företagare frågade sig om det fanns en sådan möjlighet. En anser, att andra bedrev "irreguljär" verksamhet genom att ta med demonstrationsmaterial eftersom han uppfattat att man inte borde göra det. Tre företagare hade med sig sådant material som antingen lades direkt på åhörarnas bord eller demonstrerades under pauser. Demonstrationerna var ett bra sätt att få kontakt med åhörarna.

De svenska arrangörerna säger sig ha uppmanat företagarna att ta med eget material på möten innan symposiet, men av någon orsak har inte det gått fram till alla. Flera företag ansåg att förtullning av extra material och bilder - man bör ha kopior av allt för tullens räkning - skulle innebära så stora problem att man undlät att ta med något.

Några andra hade material t ex en film, som skulle passat utmärkt att ta med i symposiet. Man var tvungna att lämna det hemma då det var för omfattande att ha med i pärmen eller då filmen skulle ta för lång tid att visa.

Vad anser du om skärmutställningen?

| | |
|-----------------|---|
| Mycket nöjd | 1 |
| Ganska nöjd | 4 |
| Både och | 2 |
| Ganska missnöjd | 4 |
| Mycket missnöjd | - |

Fler företag ansåg att skärmens bilder och text inte var något bra diskussionsunderlag. Nästa gång borde man ha en produktutställning i anslutning till symposiet. De företag som hade tagit med något demonstrationsmaterial hade betydligt lättare att få kontakt med åhörare. Från arrangörshåll är man inte heller enstämigt nöjd med skärmen. Den var för enhetlig och kunde gjorts mer omväxlande och därmed mer intressant. Åhörarna visade ett måttligt intresse för skärmen. Skärmens kontaktskapande möjlighet utnyttjades ej i full utsträckning av deltagarna.

Ett mål med symposiet hade ju för många deltagare framstått som att få en bättre bild av marknadsförhållandena i DDR. Ett eget lärande genom symposiet borde därför uppfattas som värdefull effekt.

Vad anser du om ökning av egna kunskaper om östtyska marknaden?

| | |
|-----------------|---|
| Mycket nöjd | - |
| Ganska nöjd | 7 |
| Både och | 3 |
| Ganska missnöjd | - |
| Mycket missnöjd | 1 |

De flesta företagen anser att de fått nyttig erfarenhet av hur beslutsgången fungerar, hur upphandling sker, hur östmarknaden fungerar och vad som krävs av dem i en kommande, liknande situation. Ungefär hälften hade dock velat lära sig mer om hur handel med DDR går till och om de interna beslutsprocesserna där.

"Jag har fått bättre inblick i hur beslutsgången är i DDR och hur man gör med valutaproblem."

"Jag har lärt mig en hel del om just den här typen av symposier, men inget om DDR som marknad."

"Ja, om östmarknaden, om hur svårt det är att komma in."

"Lärt mig mycket om hur man gör affärer i de här länderna. En nyttig erfarenhet att ha varit med och de kontakter jag haft med svenska deltagare."

"Inget speciellt."

Några företagsrepresentanter har fått en betydligt större respekt för svårigheterna att gå in på östmarknaden och är inställda på att anlita hjälp om det blir aktuellt med vidare arbete på öst. Främst har ABV-trading som var med på symposiet, uppfattats som en resurs för fortsatt bearbetning av marknaden.

Flera företag nämner också, att de efter symposiet ännu mer inser vikten av att känna till kulturella, sociala och levnadsstandardskillnader mellan Sverige och landet man kommer till.

Företagens lärande skall sättas i relation till mycket olika förhandserfarenhet av symposier och östmarknaden - från ingen erfarenhet alls till mångårigt samarbete.

Det är som framgår mycket olika vad man har kunnat tillgodogöra sig av erfarenheter. Ingen nämner mer konkreta marknadsfrågor t ex priskänslighet, efterfrågan eller konkurrensförhållanden. Delvis beror det på vilken erfarenhet man haft innan och delvis på personlig fallenhet. Det framstår som en viktig fråga hur man skall kunna få till stånd en mer allmänt spridd kunskapsökning genom ett sådant här arrangemang. En uppföljningsgenomgång med hela gruppen, där alla delar med sig av erfarenheterna borde vara en lämplig åtgärd, men också en större fokusering på kunskapsinhämtning redan under förberedelsearbetet.

Alla i arrangörgruppen anser, att de fått värdefull kunskap om hur man förbereder och anordnar symposier och att man måste lägga ner betydligt mer arbete på att förbereda företagen, träna dem, klargöra mer och stödja dem. Också den konsult som varit knuten till förberedelserna, trycker hårt på vikten av att förbereda. Man nämner också ökad kunskap om DDR och om vad svenska företag vill. Man har också fått nyttiga erfarenheter av att arbeta i en grupp med förberedelserna.

Den reservation, som tidigare framkommit från svensk sida, beträffande symposiets värde gällde kontakten med de tyska representanterna. På en direkt fråga härom fördelade sig svaren på följande sätt:

| | |
|-----------------|---|
| Mycket nöjd | 1 |
| Ganska nöjd | 2 |
| Både och | 1 |
| Ganska missnöjd | 5 |
| Mycket missnöjd | 1 |
| Inget svar | 1 |

Hälften av företagarna var ganska eller mycket missnöjda i detta avseende. Flera säger sig vara besvikna över hur svårt det var att få några kontakter, och över att det var fel människor i auditoriet. Sju av företagarna säger uttryckligen att tyskarna enligt deras uppfattning inte kom till symposiet i något som helst handelsintresse.

"Jag talade med 28 personer. Av dessa hade 20 inga möjligheter att fatta några egna beslut."

Direkt efter symposiet hade fem inte fått någon kontakt med tyskar. Ytterligare fem hade en eller ett par kontakter. Två hade lyckats få fem respektive åtta kontakter. För vissa av dessa kontakter upplevdes det mycket tveksamt om man skulle lyckas utveckla dem.

Från arrangörshåll å andra sidan ansåg man att man på olika sätt hade skapat kontaktmöjligheter och man hade önskat, att företagen skulle vara mer aktiva än de var. Man ansåg att de stod för sig själva i smågrupper för mycket. Speciellt i början av symposiet. Samme arrangör framhåller också, att det var ett bra auditorium. Tyskarna gjorde mycket få inviter till kontakt med svenskarna, men om det beror på brist på intresse eller en nationell stil i officiella sammanhang, att passivt vänta och se vad som bjuds, eller politiskt betingade restriktioner är svårt att säga. Leipzig-mässan framstår mot denna bakgrund som än viktigare för uppföljningen.

Vad anser du om kontakterna inom den svenska gruppen?

| | |
|-----------------|---|
| Mycket nöjd | 7 |
| Ganska nöjd | 3 |
| Både och | 1 |
| Ganska missnöjd | - |
| Mycket missnöjd | - |

Kontakten inom gruppen var mycket god. Två företagare nämner att kontakt med svenska kollegor var en av behållningarna av symposiet. Eftersom AV-hjälpmédlen inte kunde skötas av en person var man tvungen att hjälpa varandra i stor utsträckning.

Att symposiet gick av stapeln i ett östeuropeiskt land som DDR gjorde säkert också, att man inom den svenska gruppen var mer hänvisade till varandra än man annars skulle vara. Flera av företagen var ovana vid utlandsarbete under sådana här former.

Arrangörerna strävade vid flera tillfällen efter att samla gruppen och det var bara en av dem som hade löpande kontakter med personer utanför svenskgruppen. Dessa faktorer bidrog möjligen till att deltagarna i varierande utsträckning riktade sig socialt innåt gruppen.

Vad anser du om de praktiska arrangemangen kring symposiet?

| | |
|-----------------|---|
| Mycket nöjd | 6 |
| Ganska nöjd | 3 |
| Både och | 2 |
| Ganska missnöjd | - |
| Mycket missnöjd | - |

De flesta medverkande, arrangörer, företagsrepresentanter och åhörare var mycket nöjda med arrangemangen under symposiet. Att dessa fungerade så väl, bör i första hand tillskrivas de svenska arrangörerna. Den enda kritik, som riktas emot dem, är dels, att det inte framgått vem av dem som ansvarade för vad under symposiet, och dels att man på IHZ fick veta så sent vilka produkter och företag som skulle delta.

Däremot missades det i flera fall från IHZ:s sida. Det var svårt och tog lång tid att få fram namn och adresslistor på åhörarna och befattningen fanns inte medtagen i listan. Både svenska arrangörer och företag riktar mycket skarp kritik mot detta. Det försvarade möjligheten att få kontakt med "rätt" personer bland åhörarna.

Åhörarna blev inte utrustade med namnskyltar, vilket förstärkte dessa svårigheter. Den tryckta inbjudan gav ytterst knapphändig information om vad symposiet egentligen skulle innehålla och därmed vagt underlag för urval av deltagare i de tyska organisationerna.

Tolkarna blev inte informerade om sitt uppdrag förrän fredagmorgon innan symposiet trots att arrangörerna hade beställt hjälp flera månader innan av IHZ och hade inte tillräcklig kunskap om det fackspråk som tillämpades. De förhöll sig helt passiva under hela symposiet.

Värdinnorna som skulle finnas med under hela symposiet var tidvis försvunna och tillhandahöll ingen som helst service utom på direkt uppmaning.

Det var alldeles för få sittplatser i matsalen, så ungefär hälften av deltagarna fick sitta utanför i en slags lobby. Det gjorde att det inte blev någon naturlig splittring, vilket just varit avsikten, inom gruppen svenskar och gruppen tyskar, utan varje nation satt för sig. Flera företag kritiserade AV-hjälpmedlens placering. Det fanns absolut ingen möjlighet att ensam sköta föredrag, over-head och dia-projektor. Inte ens föredragare och den AV-tekniker, som kom så småningom kunde tillsammans klara det. Man var tvungen att lita till medföredragarens hjälp.

Var symposiet värt satsningen?

| | |
|------------|---|
| I hög grad | 1 |
| I viss mån | 7 |
| Knappast | 3 |
| Inte alls | - |

I övervägande grad ansåg man nu att symposiet var värt den satsning man gjort, men man var inte oreserverat positiv. Sex företag ansåg det vara för tidigt att säga något bestämt. Flertalet anser att symposiet ej höll vad som utlovats av kontaktmöjligheter, men alla säger sig fortfarande vara intresserade av symposiet och dess uppföljning.

Flera uttryckte önskemål om att arrangörerna skall initiera vidare uppföljning. De ser inte något sätt, att komma igång med en sådan själva, och kommer i annat fall att avsluta projektet.

Några företagskommentarer:

"Nej, vi kunde gjort andra saker och tiden är dyrbar, men man vet ju inte säkert."

"Ja, vi har varit på ännu ett östsymposium i STÜ:s regi efter DDR."

"Vet ej ännu. Jag åkte ner för att lära mig om DDR. Och det var det värt."

"Ja, som en möjlighet att nå det auditoriet är det billigt. Mycket bättre än t ex en mäs sa i Leipzig."

"Inte om det inte blir något pilotprojekt, då lägger vi av."

Sammanfattningsvis bedöms symposiet som meningsfullt om det sker en uppföljning, vilket också är arrangörernas mening. Speciellt om det nu aktualiserade pilotprojektet kommer till stånd.

Värdarna/åhörarna uppger sig vara mycket nöjda och mycket positiva till ett fortsatt samarbete. Men vill dock inte nu i detta stadium göra några utfästelser.

Vad kan förbättras och hur?

Om man väger ihop arrangörernas, konsultens, företagares och tyskars åsikter om vad som kunde bli bättre och hur det kunde förbättras får man följande:

Förberedelserna - Längre egen förberedelsetid och information i god tid. Kontroll från ledningsgruppen av varje detalj inför symposiet och inte lita till lokala åtaganden (t ex angående tolkar). Exportutbildning i någon form till de svenska företagen med träning, information och stöd. Utse en samordnare i arrangörsgruppen.

Utställningen - Ordna en mer omväxlande och iögonfallande utställning, med produktutställning eller -visning i anslutning härtill. Trycka på att företagen bör ha med egna broschyrer och demonstrationsmaterial, och att det finns plats för detta.

Pärmen - En innehållsrik pärm med nuvarande utformning kan delas ut efter symposiet. Under symposiet kan man dela ut en tunn mapp med nödig symposieinformation, skrivblock och frågelappar.

Produkturval - Grundligare bedömning av gångbara produkter och sammansättningen produkter.

Pådrivare - Utse person som vid behov kan vara aktivt drivande, arbeta mer med att skapa kontakter, vara ett organisatoriskt stöd och "hålla mer i trådarna".

Kontakt mellan deltagare - Se till att redan innan symposiet sammanställa utförliga namn-, adress- och befattningslistor på samtliga deltagare. Se till att alla deltagare har namnbrickor på sig. Planera i förväg vem som bör ta kontakt med vem på symposiet. Ordna planerade kontaktmöjligheter även på "fritiden" runt symposiet. Ordna bordsplacering vid maten t ex efter fack.

Form för symposiet - Utforma symposiet mer för tvåvägs-kommunikation mellan värdar/deltagare och åhörare. Eventuellt ordna mindre och mer fackbetonade symposier t ex i el-frågor med kunniga och beslutande deltagare.

Höll symposiet vad det lovade?

Som tidigare visats var de svenska deltagarnas förväntningar på direkta affärsmässiga resultat av symposiet små. Många hade rätt diffus bild av vilken den konkreta nyttan skulle komma att bli. I efterhand är man övervägande nöjd med själva symposiearrangemanget och dess innehåll. Däremot har man fått för litet kontakt med de tyska besökarna. Mot den bakgrunden kan det vara av intresse att nu i efterhand också efterhöra om man tycker symposiet hållit vad som lovats - då närmast från arrangörshåll. I en sådan fråga kommer antagligen också de egna uttalade förväntningarna man haft till uttryck.

"Jag är besviken. Det var fel auditorium för våra produkter."

"Det var helt bortkastat. Krävde av att få träffa någon 'rätt person', men det gick inte."

"Det var bättre än väntat. Det vi saknar är kunskap om hur vi skall gå vidare. Har ingen aning."

"Med hänsyn till den allmänt hållna informationen och den låga kostnaden är jag nöjd."

"Bilderna stämde inte med den bild vi gjort oss innan vi åkte."

"Såg det som ett experiment och det motsvarade det säkert."

Grovt sett är ungefär lika många nöjda med utfallet som missnöjda. De oklara förväntningarna innan symposiet är en viktig faktor för bedömningen av värdet. Under symposiet blev förväntningarna allt mer konkreta och man såg mer vad man ville få ut och vad som borde gjorts -

inte minst av deltagarna själva. Vid en upprepning av symposiet skulle man behöva lägga mycket mer möda på en genomgång av förväntningar och konkretisering av vad som faktiskt kan ske. Efter erfarenheten i DDR borde det finnas goda möjligheter för en mer preciserad intrimning av deltagargruppen.

Effekter och uppföljning

Förväntade effekter

Vid tidpunkten för uppföljningsintervjun, som skedde inom en till ett par månader efter symposiet, hade inga konkreta resultat uppnåtts av de svenska företagen. I ett fall hade man fått en order snabbare än man förväntat, och någon har fått en förfrågan som, man eventuellt kunde sätta i samband med symposiet.

"Vi har fått förfrågan om renovering av domen i Berlin. Det kan vara ett resultat av symposiet."

Vid denna tidpunkt gav man fortfarande uttryck för förväntade effekter:

"Någon typ av försäljning eller licenstillverkning."

"Att sälja en liten mängd till ett pilotprojekt."

"Få våra produkter typgodkända."

"Förfrågan och begäran om offerter via vår agent."

"En provförsäljning och ur det fortsatt försäljning."

"Ett större kundunderlag. Behålla marknadsandelar. Sämsta utfallet vore total tystnad."

"Affärer och fortlöpande samarbete. Sälja know-how och material. Ser inga problem."

Än så länge är förväntningarna mycket ospecifika och, som det verkar, mest grundande på gissningar och lösa antaganden. I något fall får man intryck av att svaret på frågan närmast uttrycker ett försvar för att man varit med i projektet. Flera sätter sina möjligheter till försäljning i samband med att få tillfälle att medverka i ett pilotprojekt eller att göra en provförsäljning. Praktiskt taget alla företag är bekymrade över motköpskravet. Det verkar krångligt och fördyrar.

Kommer man att följa upp symposiet?

Trots det ringa konkreta utfallet och den avvaktande hållningen uppfattas symposiet fortfarande som intressant och värt att följa upp. Visserligen knyter man de mest konkreta planerna på fortsatta kontakter till pilotprojektet och "Nordbygg", men flera uttrycker avsikter på andra egna åtgärder.

"Jag kommer att bearbeta de kontakter vi fick med nya produkter. Det är ingen idé med ett symposium om man inte följer upp det."

"Vi hoppas på försäljning, men vi vet att vi måste vara tålmodiga. Vi har tänkt oss att skicka prisuppgifter, vara med på pilotprojektet eller själva åka ner och visa produkten eller gå via andra företag."

"Ja, vi kommer att skicka brev till inom några veckor som en påminnelse och information, be att de hör av sig. Sedan kan man ju resa dit om man ändå är i närheten."

"Ja om någon initierar uppföljningsarbetet."

"Om det händer något från arrangörernas sida. Annars kan vi inte göra mera."

Det är få som vet konkret vad de skall göra och man hänvisar i många fall fortfarande till arrangörernas initiativ.

Nödvändiga uppföljningsåtgärder

Utöver pilotprojektet nämner man personliga besök i DDR och att få "topparna" i DDR på besök i Sverige. Närmast avser man väl då till "Nordbygg" som ägde rum några månader efter symposiet och till vilket det hade planerats att man skulle inbjuda några uppsatta östtyskar.

"Följa upp de kontaktvägar man fått."

"Att man backar upp intresset därnere, gör personliga besök."

"Pilotprojektet vore bra eller inbjudan av 'topparna' till Nordbygg."

"Att arrangörerna får kontakt med rena beslutsfattare."

"Vore bra att få hit 'topparna' till Sverige för ett möte med företagen, men det är arrangörernas ansvar."

Dessa svar understryker att man egentligen inte blivit mycket klokare om vad man som enskilt företag kan göra i förhållande till DDR. Det framgår också att med något undantag symposiemedverkan inte ingått som en del i en medveten satsning på DDR-marknaden, utan snarare varit ett slag i luften.

Egna åtgärder

Som ovan nämnts har få företag ännu fått något mer konkret resultat och man betonar vikten av fortsatt aktivitet. Vid en fråga om vad man gjort själv från företagets sida förstärks intrycket av passivitet och att symposiet inte givit företagen några impulser till eget handlande:

"Jag har skickat brev till några."

"Har råkat träffa en gång, annars inget."

"Träffade i Leipzig. Det är allt."

"Har skrivit i BFR:s formulär att jag är intresserad av en uppföljning."

"Har inte gjort något ännu."

"Var på Leipzig-mässan och träffade flera av 'högdjuren' från Berlin. De frågade efter de andra företagen och var uppenbart besvikna över att de inte var där."

"Vi har litat till arrangörernas uppföljning och det här pilotprojektet."

"Jag har skickat ner material, som vi följer upp med brev."

Antingen har symposiet givit så avskräckande erfarenheter av östtyska förhållanden att man tappat intresset för denna marknad eller också borde företagen höja beredskapen på sina exportavdelningar. Oavsett så består tydligen osäkerheten om vad som kan göras. Man har överlåtit initiativet till arrangörerna och låter det aktualiserade men osäkra pilotprojektet avgöra om man skall göra någon ytterligare satsning.

Pilotprojekt

Under symposiet lades ett förslag om att organisera ett pilotprojekt i Östtyskland. Då skulle man på plats och ställe kunna demonstrera för ett stort antal personer hur svensk teknik och svenskt material kan användas i renoveringsarbetet.

Initiativet kom från de svenska arrangörerna och det besvarades med intresse från östtyskt håll. Vid symposiets avslutning hade frågan dock bara berörts ytterst preliminärt, men skulle följas upp av de svenska arrangörerna. En arbetsgrupp för projektet med BFR och Bauakademie bildades undet symposiet.

Som redan framgått är intresset stort men oprecist för pilotprojektet och många knyter frågan om fortsatt engagemang till ett sådant projekt:

"Vore mycket bra. Då skulle vi få kontakt med dem som verkligen är intresserade. Vi väntar på det eller andra initiativ från arrangörerna."

"Intressant och vi vill gärna vara med."

"Spelar roll för vår uppföljning. Vi vill vara med."

"Vi skulle leverera demonstrations- och instruktionsmaterial. Om det ej blir av somnar nog uppföljningen, om inte DDR vaknar till."

Även om flertalet alltså är starkt intresserade, uttrycker några saken mer villkorligt och vill ha garantier för ett reelt östtyskt intresse.

Att döma av det intresse som kommer till uttryck här, uppfattar företagen fortfarande Östtyskland som en marknad att bearbeta. Trots det hänger de flesta upp en fortsatt aktivitet på initiativ från arrangörerna. Frågan om pilotprojekt har för flera företag fått en avgörande betydelse för om man skall satsa på denna marknad. Ändå fanns pilotprojektet knappast med i företagens föreställningar före själva symposiet.

I anslutning till frågan om ett pilotprojekt säger visserligen några företag, att om projektet inte blir av tänker man ändå följa upp symposiet "som vanligt". Det pilotprojekt, som inte fanns med i de ursprungliga planerna, har nu blivit så centralt för fortsättningen, att man ändå inte undrar, om det kommit att fungera som en ursäkt för att inte vidta några egna och som man anser "krångliga" åtgärder.

I en situation av betydande osäkerhet, vilken får anses fortfarande råda efter symposiet, för flertalet företag, är det sannolikt frestande att avvakta och se vad nästa utlovade åtgärd ger för resultat. Sedan får man se: "den dagen den sorgen" som någon uttrycker det. Detta kan vara en förnuftig hållning. Då det med all sannolikhet kommer att krävas mycket lång tid att få till stånd projektet -om det alls blir av - har dock minnet av symposiet och dess delta gare förbleknat i Östtyskland, om man först då tar en ny kontakt.

I skrivande stund - augusti 1982 - har upprepade påstötningar från BFR och STU inte givit något svar i DDR beträffande pilotprojektet. Informellt har det dock framkommit att planer fortfarande finns, men att saken tar tid.

Medverkan i framtida symposier?

I förutsättningarna har ingått att symposiet skulle kunna komma att upprepas i ytterligare några öststater. Det är bl a ur den synpunkten det har varit viktigt att mer systematiskt samla upp erfarenheterna från detta symposium.

För fortsatta liknande arrangemang är det nödvändigt att få företagens medverkan på ungefär liknande sätt som i Berlin. Någon formell förpliktelse för fortsatt medverkan har varken arrangörer eller företag ingått. Företagens villighet, att ånyo ta på sig kostnader för en medverkan, borde vara beroende av om man anser erfarenheterna från DDR vara tillräckligt goda.

På frågan om framtida symposier är praktiskt taget alla företag intresserade av att delta. Man tycker att formen har varit bra, även om man har synpunkter på kompletterande åtgärder. En del menar, att symposium är en bra uppläggning när det gäller öststater. Andra menar att symposier är bra, men man vill inte medverka om det gäller en öststat. Endast ett företag säger att man vill vänta och se, innan man tar ställning till en ny medverkan, men är i övrigt positiv till symposium. Samtliga uttrycker med eftertryck sin uppskattning av symposiet som marknadsföringsåtgärd:

"Vi är intresserade även om det inte blir resultat av DDR. Symposier är ett riktigt sätt i öst, även för andra branscher."

Avslutande synpunkter

Om man ser till det omedelbara och av alla intressenter identifierade målet att genomföra symposiet på ett sätt som svarade mot om än outtalade så dock existerande normer för ett sådant arrangemang, tyder alla intryck på att målet har infriats. Även om arrangörerna m fl arbetade under betydande tidspress under tiden närmast före symposiets genomförande och extraordinära åtgärder fick tillgripas kom symposiet till stånd som planerat - vilket vid flera tillfällen under förberedelserna inte varit helt självklart.

Program och de egna tekniska arrangemangen fungerade också som planerat och symposiet gav mottagarna ett professionellt och sakkunnigt intryck. Tidigare har nämnts vissa praktiska detaljer som man kan överväga att ge en annan utformning. Detta förtar dock inte intrycket av ett lyckat symposium och det mest närliggande målet får därför anses uppfyllt. Arrangörerna har med hjälp av övriga medverkande rott projektet i land. Har man konstaterat detta, kan man sedan se till i vilken mån man kan uttala sig om mer indirekta mål för vilka symposiets genomförande varit en grundförutsättning.

För arrangörerna var det också viktigt att symposiet svarade mot de outtalade förväntningar som ställs på ett tekniskt-vetenskapligt arrangemang. STU och BFR gick ju i god för den vetenskapliga halten och en möjlig konflikt fanns inbyggd genom den kommersiella strävan att hålla marknadsmässigt rätt teknikhöjd. Av de visserligen osystematiska intryck som förmedlats av auditoriets reaktioner så hade symposiet ett nyhetsvärde för DDR:s fackfolk och så långt man kan bedöma har man alltså lyckats tillgodose kravet på tekniskt-vetenskapligt intressant symposieinnehåll. Att arrangörerna också hade rätt framtoning har även framgått av åhörarna och de östtyska medarrangörerna.

På frågan om ett symposium av detta slag är ett lämpligt sätt att förena statsofficiella intressen med affärsmässiga, kan man så långt svara ja, men inte obetingat. Det är när man går till den mer långsiktiga och kommersiella målsättningen som bilden blir mer tveksam. Det i det sammanhanget närmast liggande målet att skapa good-will för svensk teknisk kompetens har sannolikt uppfyllts väl genom själva symposieprogrammet. Genom sammansättningen av auditoriet kan man också ha skäl tro att viktiga personer har fått en gynnsam bild av svenskt kunnande inom byggnadsteknik. Så till vida har såväl de svenska företagen som den svenska byggbranschen i sin helhet gynnats av symposiet.

För de mer specifika affärsmässiga målen för de medverkande företagen hade man inte så högt ställda förväntningar. Trots detta har man från företagets sida upple-

velsen av att symposiet inte genomförts på ett sådant sätt att de fått de kontakter de sett som önskvärda och möjliga. Härigenom återvände man till Sverige ganska tomhänt - inte bara vad gäller order och kontrakt utan även vad gäller konkret lärdom och anvisningar om hur man i det fortsatta skall bearbeta den östtyska marknad man uppger sig vara intresserad av.

Detta är den enda allvarliga kritik som riktats mot symposiet och som delas av arrangörer och medverkande företag. Enskilda företagsrepresentanter har inte kunnat agera aktivt under symposiet och inte tagit över initiativet efter själva symposiegenomförandet.

Till viss del kan man kanske säga att symposiet varit för ambitiöst och välprogrammerat med för litet glapp och därmed möjlighet till fraternisering. Eller snarare - mer stöd för sådana umgängesformer hade behövts. Utanför symposiet skedde tydligen inget umgänge mellan svenska och östtyska deltagare. I det sammanhanget måste man ta med i beräkningen, att kontakter med utlänningar inte uppmuntras i Östtyskland och att man från auditoriets sida kan ha haft goda skäl att inte ge sig in på informellt umgänge.

Svårigheterna att utnyttja symposiet för marknadsföring av svenskt kunnande, teknik och material sammanhänger med bristande förberedelser och efterarbete utifrån den kommersiella målsättningen. Arrangörerna hade tagit på sig att till viss del driva denna fråga, men kunde av institutionella skäl inte ta på sig hela ansvaret. Man kan i efterhand fråga sig om en striktare uppdelning mellan tekniskt-vetenskapligt respektive kommersiellt ansvar skulle lett till, att det senare målet blivit bättre tillgodosett. Genom arrangörernas kraftfulla handlande passiviserades företagen ytterligare och gick ur symposiet helt beroende av vidare initiativ från arrangörerna. Det beroende man från början hade av arrangörernas sakkunskap, projektledning och initiativ snarare förstärktes under projektets gång.

Vad man från företagets sida i en eller annan form själva borde ha tagit i är:

- kompletterande inventering av marknadsförutsättningar
- rådande handelsrutiner och motköpsaffärer samt gemensam strategi för att klara sådana svårigheter
- viktiga organ och personer i DDR att aktivt bearbeta
- intrimning av egna uppträdandet under symposiet
- uppbyggnad av en egen strategi med symposiet som bas
- eventuellt konsortieuppträdande

- fördelning av bevakningsuppgifter under symposiet
- uppsamling av gjorda erfarenheter och förvärvade kunskaper efter symposiet
- handlingsplan för uppföljningsarbetet

Dessa uppgifter antyder behovet av egen projektorganisation bland företagen. Antingen kunde företagen bilda en arbetsgrupp eller delegation som drev de kommersiella inslagen eller också kunde något av branschens organ ha engagerat sig i den uppgiften. På egen hand förefaller de enskilda företagen ha varit för svaga för att kunna penetrera de synliga och osynliga barriärerna på den östtyska marknaden. Kan man lösa sådana frågor kan ett symposium vara en utomordentlig draghjälp på en statshandelsmarknad. Det kan samtidigt vara svårt för ett enskilt företag att bedöma hur ambitiösa och därmed kostsamma insatser man kan rikta mot denna typ av marknad. Även om affärsutrymme kan bedömas föreligga, kan långsiktigheten verka avskräckande. Den långsamt verkande byråkratiska rutinen kan svälta ut ett litet företag som förlitat sig på att göra investeringskrävande affärer med ett statshandelsland. Mot bakgrund av den långa väntan och osäkerheten i affärsbedömningen kan man förstå, att ett enskilt företag uppträder försiktigt och intar en mer avvaktande hållning. Frågan om hur man reducerar en sådan osäkerhet blir därmed central för en fortsatt mer aktiv satsning på en centralstyrd marknad.

Referenser

- House, E. R (1981). Evaluating with Validity.
Beverly Hills: Sage Publication.
- Högberg, B (1981). Teknikförsäljning till öststaterna.
Stockholm: Styrelsen för Teknisk Utveckling. STU-information nr 227-1981.
- Jeffries, J (ed) (1981). The Industrial Enterprise in Eastern Europe. Eastbourne: Praeger.
- Medvedev, R & Medvedev, Z (1978). Kruschchev: the years in power. New York: W W Norton & Company Inc.
- Technology and East-West Trade. Office of Technology Assessment. Congress of United States.
Montclair: Allenheld, Osum 210.
- Wilhems, M (1981). The Two German Economies.
Farnborough: Gower.

**Denna rapport hänför sig till forskningsanslag
811121-3 från Statens råd för byggnadsforskning
till Rådet för företagslednings- och arbetslivsfrågor,
Stockholm.**

R133: 1983

ISBN 91-540-4044-2

Statens råd för byggnadsforskning, Stockholm

Art.nr: 6700833

**Abonnemangsgrupp:
R. Bygandets ekonomi
och organisation**

**Distribution:
Svensk Byggtjänst, Box 7853
103 99 Stockholm**

Cirkapris: 25 kr exkl moms