



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

Magisteruppsats, 2006-06-02  
Företagsekonomiska Institutionen

# Skanska, NCC och PEAB på den polska byggmarknaden

- En studie över svenska byggföretags etablering på den polska  
marknaden.

Författare:  
Dolinska, Nina  
Elfverson, Marianne

Handledare:  
Häglund, Fredrik  
Kedström, Christer

## Sammanfattning:

---

<b>Titel:</b>	Skanska, NCC och PEAB på den polska byggmarknaden – En studie över svenska byggföretags etablering på den polska marknaden.
<b>Seminariedatum:</b>	2006-06-08
<b>Kurs:</b>	FEK 591, Magisterseminarium, Strategic Management, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Elfverson Marianne, Dolinska Nina
<b>Handledare:</b>	Häglund Fredrik, Christer Kedström
<b>Nyckelord:</b>	Internationalisering, Etablering, Polsk byggmarknad, Byggföretag

Uppsatsen behandlar hur tre svenska byggföretag (Skanska, NCC och PEAB) har valt att internationalisera/etablering sig på den polska byggmarknaden. Eftersom byggföretags internationalisering kan tänkas se annorlunda ut än ett produktionsföretag finner vi detta som ett intressant ämne att studera vidare. Detta sker först via en genomgång av möjlig teoretisk data där vi granskat fyra olika internationaliseringsstrategier (international, multidomestic, global samt transnational), Uppsalamodellen samt sex olika etablerings former (t.ex. export, joint venture, dotterbolag etc.). Empirin har samlats in genom både sekundära samt primära källor. Djupa intervjuer har genomförts med ett antal personer inom varje företag. De tre byggföretagens internationalisering/etablering visar sig skilja från varandra och med hjälp av den teoretiska datan analyseras deras internationaliserings process på den polska marknaden. Även en genomgång av den polska marknaden presenteras då detta är nödvändigt för att förstå på vilken typ av marknad företagen verkar på., från personer med kunskap om varje företag.

I den mån det går att tillämpa teorin på undersökt empiri, på grund av avgränsningen inom uppsatsen, har det framkommit efter en analys av den polska marknaden dras slutsatsen att en marknadsanpassad strategi förmodligen kommer vara den mest lämpliga att följa i landet. Skanska har klassats att följa multidomestic strategin, NCC internationella samt PEAB har ej gått att klassificera då de har avvecklat byggverksamheten i Polen. Skanska och NCC har helt eller delvis följt huvudkonceptet i Uppsalamodellen om att internationaliseringen skett stegvis, varav PEAB direkt hoppat in på en av stegen längre fram i modellen och sedan avvecklat byggverksamheten. Vissa av etableringsformerna har av naturliga skäl exkluderats då valet av bransch uteslutit dessa (franchise avtal samt licens avtal). De etableringsformer som gått att identifiera hos byggföretagen har varit, export, joint venture samt dotterbolag.

## **Abstract:**

---

<b>Title:</b>	Skanska, NCC and PEAB on the Polish Construction Market – A Study over Swedish Construction Companies' Establishment on the Polish Market.
<b>Seminar date:</b>	2006-06-08
<b>Course:</b>	FEK 591, Master Seminar, Strategic Management, 10 points (15 ECT credits)
<b>Authors:</b>	Elfverson Marianne, Dolinska Nina
<b>Advisors:</b>	Häglund Fredrik, Christer Kedström
<b>Key Words:</b>	Internationalisation, Establishment, Polish Construction Market, Construction market, Construction companies

The dissertation deals with three Swedish construction companies' internationalization on to the polish construction market. As construction companies' internationalization can be assumed to look differently from those of production companies it is an area worth further exploration. This study is conducted by an review of possible theoretical data, that is, four different internationalization strategies (international, multidomestic, global and transnational), the Uppsalamodel as well as six different establishment forms (for example export, joint venture, subsidiaries etc.). The empirical data has been collected both through secondary as well as from primary sources. Deep interviews have been conducted with a couple of persons in each company. The three construction companies' internationalisation/establishment has proven to look rather differently from one another. Furthermore, a review of the polish market is conducted, in order to better understand what kind of market these construction companies are operating on.

The theories are applied onto the empirical data to the possible extent, because of the limitations within the dissertation. From the analysis of the polish market the following conclusion can be drawn, that a strong market adapted strategy will probably suit the market best. Skanska was classified to follow a multidomestic strategy, NCC the international and PEAB could not be classified as they have liquidated their construction facilities in the market. Skanska and NCC have fully or partly followed the main concept in the Uppsalamodel, through a stepwise internationalisation, whereas PEAB immediately entered the market through a subsidiary. Some of the establishment forms have from natural reason been eliminated because of the choice of business (franchising, licensing). The establishment forms that were possible to identify where export activity, joint venture as well as subsidiaries.

---

## Förord

---

Med denna uppsats avslutar vi våra magisterstudier här på Lunds Universitet. Vi skulle vilja tacka alla som har hjälpt oss med denna uppsats och framför allt ett stort tack till våra handledare Christer Kedström och Fredrik Häglund.

Vidare så skulle vi varmt vilja tacka alla som ställt upp på intervjuer samt hjälpt oss med kontaktinformation. Utan Er hjälp hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra.

Ett speciellt tack till våra mödrar, Angella och Elisabeth, som hjälpt oss med allt möjligt man kan tänka sig under denna intensiva period av studier och som har fått stå ut med mycket tjat och dåligt humör.

# Innehållsförteckning

Kapitel 1, Inledning.....	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Syfte .....	9
1.3 Problemformulering .....	9
1.4 Definitioner.....	10
1.5 Disposition.....	10
Kapitel 2, Metod .....	12
2.1 Angreppssätt.....	12
2.2 Val av teori .....	14
2.3 Val av empiri .....	14
2.3.1 Primär och sekundär data .....	14
2.4 Källkritik .....	15
2.5 Reliabilitet.....	15
2.6 Validitet.....	16
Kapitel 3, Teoretisk ansats .....	17
3.1 Introduktion .....	17
3.2 Internationell, Multidomestic, Global och Transnational.....	17
3.2.1 International .....	17
3.2.2 Multidomestic .....	18
3.2.3 Global.....	19
3.2.4 Transnational.....	19
3.2 Uppsalamodellen om internationalisering .....	20
3.2.1 Psykiska avståndet .....	22
3.2.1.1 Power Distance.....	23
3.2.1.2 Individualism vs. Collectivism (Individualistiskt vs. Kollektivistiskt).....	23
3.2.1.3 Masculinity vs. Femininity (Maskulint vs. Feminint).....	23
3.2.1.4 Uncertainty Avoidance Index (Osäkerhets Undvikande Index).....	23
3.2.1.5 Long-Term Orientation (Lång Tids Orientering).....	24
3.2.2 Sammanfattning av jämförelsen mellan Polen - Sverige.....	24
3.3 Etableringsformer .....	24
3.3.1 Export .....	24
3.3.1.1 Fördelar.....	25
3.3.1.2 Nackdelar.....	25
3.3.2 Turnkey Project (Totalentreprenad) .....	26
3.3.2.1 Fördelar.....	26
3.3.2.2 Nackdelar.....	26
3.3.3 Licensavtal .....	26
3.3.3.1 Fördelar.....	27
3.3.3.2 Nackdelar.....	27
3.3.4 Franchising.....	27
3.3.4.1 Fördelar.....	28
3.3.4.2 Nackdelar.....	28
3.3.5 Joint Ventures (Sammarbetsbolag).....	28
3.3.5.1 Fördelar.....	29
3.3.5.2 Nackdelar.....	29
3.3.6 Dotterbolag .....	29

3.3.6.1 Fördelar.....	30
3.3.6.2 Nackdelar.....	30
3.3.7 Överblick över för och nackdelar av de olika etableringsformerna.....	30
3.4 Teoretisk referensram .....	32
3.4.1 Internationaliseringsstrategier .....	32
3.4.2 Uppsalamodellen.....	32
3.4.3 Etableringsformer .....	33
3.5 Sammanställning av teori.....	33
3.5.1 Fas 1 .....	34
3.5.2 Fas 2 .....	34
3.5.3 Fas 3.....	34
Kapitel 4, Den Polska Marknaden.....	35
4.1 Polens historia.....	35
4.1.1 Polen under andra världskriget.....	35
4.1.2 Den Kommunistiska Folkrepubliken (1947-1989).....	35
4.1.3 Polen och demokrati.....	37
4.2 Fördelar och nackdelar med den Polska marknaden generellt sett .....	38
4.2.1 Vad har de politiska skiftningarna inneburit för Polens ekonomi?.....	39
4.2.3 Polen och utländska investeringar (FDI).....	40
4.2.4 Polen och EU .....	40
4.3 Den Polska Byggmarknaden.....	41
4.4 Sammanfattning .....	42
Kapitel 5, Fallföretagen; Skanska, NCC och PEAB .....	43
5.1 De största byggföretagen i Sverige.....	43
5.2 Presentation av fallföretagen .....	43
5.2.1 Skanska .....	43
5.2.2 NCC .....	45
5.2.3 PEAB .....	47
Kapitel 6, Sammanfattning av intervjuer.....	49
6.1 Intervjuade personer .....	49
6.1.1 Skanska .....	49
6.1.2 NCC.....	50
6.1.3 PEAB .....	50
6.2 Sammanställningen av intervjuerna.....	51
6.2.1 Skanska .....	51
6.2.2 NCC .....	53
6.2.3 PEAB .....	56
Kapitel 7, Analys.....	59
7.1 Analys.....	59
7.2 Övriga iakttagelser .....	65
7.3 Sammanfattning .....	65
Kapitel 8, Slutsatser .....	68
8.1 Slutsatser .....	68
8.2 Alternativ framtida forskning.....	69
Källförteckning .....	71
Tryckta källor:.....	71
Internet källor: .....	72

Intervjuer: .....	73
Appendix 1, Frågor .....	74
1.1 Frågor på svenska .....	74
1.2 Frågor på polska .....	75
Appendix 2, Intervjuer .....	77
2.1 Skanska .....	77
2.1.1 <i>Intervju med Jan Gunnar Glave 04.05.2006 (Reviderat per e-mail 29.05.2006)</i> .....	77
2.1.2 <i>Intervju med Johan Bergman 10.05.2006 (Reviderat per e-mail 29.05.2006)</i> .....	78
2.1.3 <i>Intervju med Mats Johansson 17.05.2006 (Reviderat per e-mail 29.05.2006)</i> .....	80
2.1.4 <i>Intervju med Szczepan Kusibab 18.05.2006</i> .....	82
2.2 NCC .....	84
2.2.1 <i>Intervju med Håkan Rafstedt 03.05.2006</i> .....	84
2.2.2 <i>Intervju med Tage Bergström 17.05.2006</i> .....	86
2.2.3 <i>Intervju med Jonas Högberg 09.05.2006</i> .....	89
2.3 PEAB .....	90
2.3.1 <i>Intervju med Tomas Andersson 04.05.2006 (Reviderat via telefon 29.05.2006)</i> .....	90
2.3.2 <i>Intervju med Mirosław Grzybowski 16.05.2006</i> .....	91

---

# Kapitel 1, Inledning

*Detta kapitel skall ge en överblick över vad syftet med uppsatsen är och varför vi valt det aktuella ämnet. Även upplägget på uppsatsen presenteras i följande kapitel.*

---

## 1.1 Bakgrund

Den ökande globaliseringen möjliggör internationell verksamhet för företag på sätt som tidigare varit mycket svåra eller praktiskt taget omöjliga att uppnå. ”Globalisering, som vi upplever det, är i många avseenden inte bara nytt utan även revolutionärt... Globaliseringen är i sig politisk, teknologisk och kulturell samt även ekonomisk”<sup>1</sup> Det finns även en skillnad mellan att vara ett globalt och ett internationellt företag. Ett företag som expanderar från hemmamarknaden till en utländsk marknad kan kalla sig för ett internationellt företag medan man förutsätter att ett globalt företag finns på fler marknader i världen än kanske två.

Men i en värld av ökad globalisering, internationalisering och ökat samarbete mellan länder, hur väljer man som byggföretag att expandera till nya marknader? Det är ju inte lika enkelt för byggföretag som för tillverkningsföretag där man väljer vart man vill exportera sina produkter och skickar över dem dit, det kräver ingen direkt operationell verksamhet på samma sätt som för byggföretag. För byggföretag är det en tjänst som skall utföras på den utländska marknaden samt även avlämnandet av t.ex. ett hus eller en väg som en färdigbyggd produkt vilket inte är lika lätt att exportera som färdiga produkter.

Vi har valt att titta närmare på de tre största svenska byggföretagen i Sverige, Skanska, NCC och PEAB<sup>2</sup> och hur dessa företag har valt att expandera verksamheten internationellt. Vidare så har vi valt att endast titta på en marknad dit dessa företag har kunnat expandera till på grund av tidsbegränsningen, vilken är den polska marknaden. Skälet till varför vi finner den polska marknaden så intressant är att efter berlinmurens och kommunistregimens fall har den utvecklats till en av de mest expansiva ekonomierna i Centraleuropa.<sup>3</sup> Med en mycket svår och krånglig politiskt samt ekonomisk historia så är det inte förrän nu som landet börjar bli stabilare. De svårigheter landet har haft förut bjuder nu företagen aktiva på den polska

---

1 Fritt översatt, Giddens 1999:10 citerat av Dicken. P. (2003), ”Global Shift”

2 <http://www.bygg.org/files/marknad/FOB%202005.pdf> (11.05.2006)

3 <http://www.polemb.se/polen/index.php?page=ekonomi> (2006.05.18)



marknaden på många möjligheter, speciellt vad gäller byggföretagen. Då infrastrukturen som negligerats så länge kräver en massiv upprustning samt förnyelse genom hela landet. Detta, samt EU inträdet, vilket har öppnat upp den polska marknaden och tagit bort många handelshinder, har även givit byggföretagen nya möjligheter då EU bidrag till upprustningen av infrastrukturen står att finna. Man kan därför dra slutsatsen att det finns ett stort behov av fastigheter och lägenheter på den polska marknaden. Med detta i åtanke samt att den polska marknaden är så expansiv finner vi det lämpligt att undersöka de svenska byggföretagens internationalisering till och på denna marknad.

För att kunna förstå och följa de svenska företagens internationaliseringsprocess har vi valt tre olika teorier som behandlar detta ämnet. De är som följande, Uppsalamodellen, etableringsform (export, Joint Venture, dotterbolag etc.) samt fyra strategier som kan appliceras på multinationella företag (international, global, multidomestic samt transnational). Vi tittar på dessa strategier helt eller delvis beroende på vad som går att tillämpa på byggföretag och deras internationaliseringsprocess. Förhoppningsvis kommer vi att finna skillnader på internationalisering och etableringsprocessen hos de tre valda svenska företagen. Med hjälp av dessa eventuella skillnader är vår förhoppning att modifiera existerande teorier så att dessa kan omfatta även byggföretag.

## **1.2 Syfte**

Syftet med arbetet är att kartlägga och jämföra Skanskas, NCCs och PEABs strategi vad gäller deras internationalisering samt etablering av sin verksamhet i Polen. Vi anser ämnet särskild intressant, då det handlar om internationalisering av tjänster och produktion inom en specifik bransch.

Vidare riktar arbetet sig till studenter som är intresserade av att få en större förståelse för problematiken omkring ämnet, men det kan även vara till hjälp för byggföretag där de kan dra nytta av varandras erfarenheter.

## **1.3 Problemformulering**

Med hänsyn till ovanpresenterade bakgrunden och syftet har vi funnit följande frågor intressanta att undersöka.

- Hur väljer svenska byggföretag (Skanska, NCC och PEAB) att etablera sig på den polska byggmarknaden?
- Vilka internationaliseringsstrategier kan identifieras på de studerade fallföretagen?
- Hur har byggföretagen lyckats med dess internationalisering i Polen?

## 1.4 Definitioner

*Sp. Zoo.* – Bolag med begränsat ansvar

*SA* – Aktiebolag

*Engagemang* – Verksamhetens storlek på marknaden (ex. export – lite engagemang, dotterbolag – stort engagemang)

*Greenfield* – etablering av en ny anläggning<sup>4</sup>

## 1.5 Disposition

Uppsatsen kommer att vara upplagd som följande;

### *Kapitel 1*

Detta kapitel skall ge en överblick över vad syftet med uppsatsen är och varför vi valt det aktuella ämnet.

### *Kapitel 2*

I följande kapitel belyser vi arbetsprocessen som används under uppsatsen, vilka metoder vi nyttjat oss av samt hur vi har tänkt att nå fram till resultatet samt källkritik och arbetets reliabilitet och validitet.

### *Kapitel 3*

I detta kapitel presenteras de teorier vi tänkt använda oss av. Fokus är lagt på teorier som de fyra olika internationaliseringsstrategierna, Uppsalamodellen, samt sex olika former av etableringsformer som företag kan använda sig av då de inrättar sin utländska verksamhet.

### *Kapitel 4*

---

<sup>4</sup> <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=2928&intItemID=2023&lang=1> (2006.05.29)

Följande kapitel är tänkt att ge läsaren en bättre förståelse om den polska marknaden, på vilken de svenska företagen agerar, hur den ser ut och vilka krafter som påverkar dess struktur. Vi har valt att dela upp vår analys av den polska marknaden i tre segment, Polens historia, marknaden generellt sett samt den polska byggmarknaden.

### *Kapitel 5*

Här presenteras följande fallföretag, Skanska, NCC och PEAB. Deras verksamhet samt organisationsstruktur och även deras samröre med den polska marknaden.

### *Kapitel 6*

I detta kapitel sammanfattas alla intervjuer efter varje valt företag. Dessa sammanfattningar samt intervjuerna kommer sedan tillsammans med kapitel 4 och 5 att ligga till grunden för analysen och slutsatserna.

### *Kapitel 7*

Här presenteras analysen av gjorda intervjuer, sammanfattningar och marknadsanalys. Vi försöker även att binda samman empirin med den teoretiska referensramen.

### *Kapitel 8*

Här diskuteras slutsatserna utifrån analysen samt förslag till vidare forskning av ämnet.

---

## Kapitel 2, Metod

*I följande kapitel belyser vi arbetsprocessen som används under uppsatsen, vilka metoder vi nyttjat oss av samt hur vi har tänkt att nå fram till resultatet.*

---

### 2.1 Angreppssätt

Val av angreppssätt är ett kritiskt moment. När man har fastställt ”vad” är föremålet/problemet för undersökningen är nästa steg i undersökningen ”hur”, hur skall man nå målet. Ett lämpligt val av angreppssättet, enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul<sup>5</sup>, sparar in mycket arbete och ökar sannolikheten för ett gott resultat. Vidare skiljer författarna på två nivåer i angreppssättet: övergripande och handgriplig. Den första nivån innebär ”sätt att se” medan den andra ”sätt att skaffa data”. Uttrycket ”sätt att se” insinuerar att det inte finns någon förutbestämd mall för hur man skall gå till väga så som exempelvis ”först bestämmer vi ett problem och sedan anpassar angreppssättet”, oftast är det så att problem påverkar angreppssättet som samtidigt påverkar problemet och det kan hända att båda förändras under utredningen.<sup>6</sup>

Det finns många alternativ när det gäller val av ”sätt att skaffa data”, men den typ som vi anser mest relevant för vår undersökning är fallstudier. Robson<sup>7</sup> definierar fallstudier som ”en strategi för undersökning som involverar en empirisk utredning av en partikulär nutida fenomen i dess reala livs kontext genom att använda multipla beviskällor”. Enligt Morris och Wood<sup>8</sup>, är metoden lämplig för dem som är intresserade av att få en djupare förståelse över en specifikt antagen undersökningsområde eller process.

Det finns två ansatser som en fallstudie kan bygga på, en kvantitativ data insamling eller en kvalitativ data insamling. Kvantitativ data är baserad på slutsatser dragna från siffror, insamlingen av data är uppbyggd på ett numeriskt och standardiserat sätt. Kvalitativ data å andra sidan, är baserad på slutsatser uttryckta med ord. Insamlingen av data är ostrukturerad

---

5 Finn Wiedersheim-Paul, Lars Torsten Eriksson (1991) ”Att utreda, forska och rapportera”

6 Finn Wiedersheim-Paul, Lars Torsten Eriksson (1991) ”Att utreda, forska och rapportera”

7 Fritt översatt från Saunders M, Lewis P, Thornhill A (2003) ”Research Methods for Business Students” sid.93 tagen ur Robson, C. (1993) ”Real World Research” (2nd ed), Oxford, Blackwell

8 Saunders M, Lewis P, Thornhill A (2003) ”Research Methods for Business Students” tagen ur Morris, T & Wood, S (1991) ”Testing the survey method: continuity and change in British industrial relations”, Work Employment and Society

och analysen är styrd av konceptualisering.<sup>9</sup> Vi ser kvalitativ insamling av data som den mest relevanta för vår undersökning, då denna ansats ger en möjlighet till djupare undersökning av ämnet där själva proceduren inte begränsas av analytiska kategorier<sup>10</sup>, vilket hade varit svårt att genomföra med den kvantitativa ansatsen. Dessutom är den kvalitativa ansatsen, enligt Kalve<sup>11</sup>, ett lämpligt val där man är intresserad av att dra slutsatser utifrån studieobjektens perspektiv.

Med hänsyn till framför allt tidsbegränsningen av arbetet är vi tvungna att avgränsa våra studier. Fallstudiernas avgränsning blir då att vi kommer endast att titta på företagen från då de etablerar sig på den polska marknaden fram till nu. Vidare så kommer vi att koncentrera vår undersökning till att innefatta endast de tre största svenska byggföretag (Skanska, NCC och PEAB)<sup>12</sup> verksamma på den polska byggmarknaden.

För att få en hyfsat real och logisk bild av arbetet har vi skapat en angreppsmodell, figur 1.1. Modellen innefattar de viktigaste delarna av det teoretiska och empiriska backgrunden som är nödvändiga för att genomföra en lyckad studie. Med ”avgränsning” som ramen vill vi markera att avgränsningen påverkar val av problem och därmed även antalet av studerade företag. Vidare så har även valet (utsträckning) av empiri och teori påverkats av avgränsningen. ”Objekt” innefattar problem och fallföretag som i sin tur skall analyseras med hjälp av empiri och teori.

---

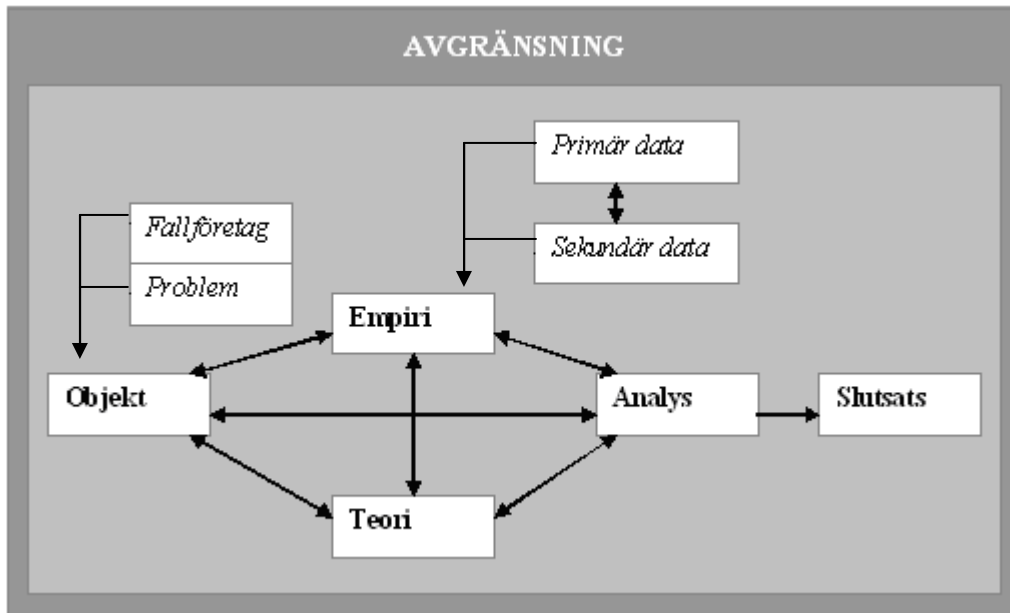
9 Saunders M, Lewis P, Thornhill A (2003) “Research Methods for Business Students”

10 Andersson D., Johansson H., Odin J. “Coding Technologies, Etablering av de jene Standard” tagen ur Patton, M.Q (2002) “Qualitative research & evaluation methods.” California: Sage Publication

11 Andersson D, Johansson H, Odin J, ”Coding Technologies, Etablering av de jene Standard” tagen ur Kalve, S. (1997), “Den kvalitativa forskningsintervjun.” Lund: Studentlitteratur.

12 <http://www.bygg.org/files/marknad/FOB%202005.pdf> (11.05.2006)

Figur 1.1, Angreppssätt



## 2.2 Val av teori

För att kunna skapa en stark analys är det viktigt att förstå ämnet och den teoretiska förklaringen till olika sorters process och handlingar inom affärlivet. Vi har valt att titta på en del modeller och teorier som dyker upp då man talar om begreppet internationalisering. Exempel på utvalda modeller och teorier är Uppsalamodellen, olika etableringsformer (Joint Venture, Greenfield etc.) samt strategier för internationalisering som företag kan använda sig av.

## 2.3 Val av empiri

### 2.3.1 Primär och sekundär data

Det finns olika sätt att samla in data och dessa kan komma från två slags källor: människor och dokument. Information från människor kan samlas in via observationer, enkäter eller intervjuer, medan dokument är böcker, artiklar, utredningsrapporter, årsredovisningar och radio eller videoinspelningar. Ovanstående data kan även kallas för primär och sekundär data. Primär, är den som kommer från människor och som man måste samla in själv, medan sekundär finns redan dokumenterad (artiklar, böcker etc.).<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Finn Wiedersheim-Paul, Lars Torsten Eriksson (1991) "Att utreda, forska och rapportera"

Vi använder oss i uppsatsen av såväl primär som sekundär data. Primär data har införskaffats genom djupa intervjuer med personer på olika befattningar inom varje undersökt företag som har varit eller fortfarande är involverade i ämnet. Intervjuer har genomförts på olika sätt (personliga besök, telefonintervjuer samt även genom e-mail) beroende på tillgängligheten och våra möjligheter. Urvalet av intervjupersoner har skett genom personliga kontakter med de olika företagen. Vi har till en början genom egna kontakter ringt upp personer på de olika byggföretagen som sedan vidarebefordrat oss till personer som har besuttit kunskapen att kunnat besvara våra frågor. Anledningen till att vi genomfört intervjuer beror framför allt på begränsad tillgång till den nödvändiga informationen från andra källor. För att öka trovärdigheten och reliabiliteten på den insamlade informationen har vi intervjuat fler än bara en person per företag för att kunna fastställa om levererad information liknar de övrigas. Dessutom har vi även jämfört vår primär data med den sekundära som vi skaffat från företagets årsredovisningar och hemsidor samt övriga källor såsom artiklar och information från myndigheters hemsidor.

## **2.4 Källkritik**

Eftersom insamlingen av empiri delvis baserades på intervjuer kan informationen till stor del ha präglats av personliga åsikter och ej endast fakta. Då vi i vår undersökning även granskar hur själva internationaliseringen har gått till, historiskt sett, kan detta i intervjuerna även utmärkas av intervjupersonernas egna minnen samt minnesluckor. Av den teoretiska insamlingen kan värdefull information ha fallit bort då bl.a. tidsbrist kan ha bidragit till att få teorier granskades.

## **2.5 Reliabilitet**

Reliabilitet kan översättas med tillförlitlighet och innebär att mätningarna är korrekt gjorda. Samma metod ska kunna tillämpas av olika personer på samma material och ge samma resultat.<sup>14</sup> Låg reliabilitet innebär ett osäkert resultat.

Målet med arbetet har varit att säkra en så hög reliabilitet som möjligt. Detta har gjorts genom att intervjua fler antal personer inom respektive företag, där samma frågor har ställts till varje intervjuad individ. Vilket har genomförts i syfte för att få informationen bekräftat av flera källor. När insamlad data ger samma resultat oberoende av källa är detta ett tecken på att den överensstämmer med verkligheten. Vidare, för att eliminera eventuella feltolkningar har

---

<sup>14</sup> <http://www.edu.kristianstad.se/soderport/so/vetenskap/beg.html#7> (2006.04.11)

sammanfattningar av intervjuerna granskats av respektive intervjuad person. Motsägelser som har uppkommit på vissa av intervjuer kan vara delvis baserade på individernas personliga inställningar och uppfattningar. Med detta som bakgrund anser vi att reliabiliteten av insamlad data till att vara hög.

## 2.6 Validitet

Validitet innebär att man har undersökt och mätt det man ville undersöka och ingenting annat. Man kan genomföra en undersökning väl, vilket ger hög reliabilitet, men om man har undersökt något annat än det man ville från början resulterar det då i en låg validitet.<sup>15</sup> Vi anser vår undersökning ha en relativt låg validitet trots att vi har undersökt precis det vi ville. Att koppla teorin med empirin har varit en svår uppgift, men detta förklarar vi med att teorierna är ganska generella i sina beskrivningar och att klassificera ett företag i förutbestämda ramar kan vara svårt att genomföra vid en begränsad mängd av information. Allt detta kan bero på att konkreta applicerbara teorier om internationalisering av byggbranschen saknas samt antalet undersökta teorier inte heller varit tillräckliga, detta med tanke på tidbegränsningen. Vidare, så är en förklarande faktor till svårigheten av koppling mellan teorin och empirin även att fel frågor ställts eller för få till de intervjuade personer.

### 2.6.1 Intern och extern validitet

Vidare så kan begreppet validitet delas upp i intern och extern validitet. Den interna validiteten behandlar så kallade mätinstrument, dvs. sätt att definiera och avgränsa det man vill undersöka, men detta har vi redan tagit upp tidigare i kapitlet.

När det gäller den externa validiteten så handlar den om huruvida slutsatsen går att generalisera även till andra situationer, dvs. hur väl den inre validiteten stämmer överens med verkligheten.<sup>16</sup> Därför, med hänsyn till den antagna avgränsningen som omfattar endast tre fallföretag och den polska marknaden tycker vi att arbetet inte kan generaliseras. Vidare så tror vi på empirins tillämpning på övriga svenska byggföretag som planerar eller redan har etablerats på den polska marknaden, men för ett mer tillförlitligt resultat samt mer pålitliga slutsatser krävs en bredare undersöknings bas, dvs. utökat antal av undersökta marknader och fallföretag.

---

<sup>15</sup> <http://www.edu.kristianstad.se/soderport/so/vetenskap/beg.html#7> (2006.04.11)

<sup>16</sup> Finn Wiedersheim-Paul, Lars Torsten Eriksson (1991) "Att utreda, forska och rapportera"



---

## Kapitel 3, Teoretisk ansats

---

*I detta kapitel presenteras de teorier vi tänkt använda oss av. Fokus är lagt på teorier som de fyra olika internationaliseringsstrategierna, Uppsalamodellen, samt sex olika former av etableringsformer som företag kan använda sig av då de inrättar sin utländska verksamhet.*

---

### 3.1 Introduktion

Då vi har valt att undersöka hur ett företag internationaliserar sin verksamhet finns det ett antal strategier som behandlar detta ämnet. Författarna Bartlett och Ghoshal klassificerade företag till att följa en utav fyra möjliga strategier då de redan har internationaliserat verksamheten. Dessa strategier är som följande, internationell, multidomestic, global eller transnational. De behandlar främst hur företagen bedriver sin verksamhet då de redan finns på den utländska marknaden. Som komplement till detta har vi Uppsalamodellen, som i sin tur behandlar själva proceduren för hur ett företag blir internationellt, hur det stegvis ökar sin närvaro på den utländska marknaden från gradvis export till t.ex. helägt dotterbolag. Om nu företaget inte följer Uppsalamodellen har vi även beaktat ett antal andra inträdes metoder som inte tas upp i modellen, vilka presenteras samt förklaras längre fram i kapitlet.

### 3.2 Internationell, Multidomestic, Global och Transnational

Det finns fyra olika teorier/strategier som behandlar hur multinationella företag driver sin verksamhet. De huvudsakliga skillnaderna befinner sig i hur mycket kontroll huvudkontoret utövar över dotterbolag, var forskning och utveckling (FoU) finns inom företaget (decentraliserat eller centraliserat) och hur mycket dotterbolagen får lov att anpassa produkter och tjänster till lokal efterfrågan samt hur stor kostnadspress företaget utövar på utbudet av produkter och tjänster.<sup>17</sup> Vilken strategi ett företag kommer klassificeras som att det använder sig av kan mycket väl bero på historiska aspekter då *"I vissa marknader har de ekonomiska krafterna av globalisering varit speciellt starka historiskt sätt och har dominerat över de andra omvärlds kraven."*<sup>18</sup>

#### 3.2.1 International

Företag som antar denna breda strategi fokuserar på att skapa värde genom att överföra värdefullt kunnande och produkter till utländska marknader där infödda konkurrenter saknar

---

<sup>17</sup> Hill C. (2005) "International business – Competing in the Global Marketplace"

<sup>18</sup> Fritt översatt från Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), "Transnational Management", sid 105

desamma.<sup>19</sup> De gör detta genom att överföra differentierade produkt erbjudanden från hemmamarknaden till de utländska marknaderna. Företaget centraliserar hela sin verksamhet av forsknings- och utvecklingsarbete (FoU) men tenderar att inrätta tillverknings och marknadsförings funktioner i varje större land i vilket de etablerat sig. I denna strategi kan företaget skraddarsy sitt utbud av produkter och tjänster till lokal efterfrågan men huvudkontoret behåller stram kontroll över marknadsförings och produkt strategin.<sup>20</sup>

Denna strategi lämpar sig väl för företag som väljer att etablera sig i länder där konkurrenterna saknar någon eller flera av företagets speciella kunskaper och om trycket för lokal anpassning av produkter/tjänster och kostnadsminimering är låga.<sup>21</sup>

Denna strategi ger företaget höga operationskostnader eftersom företagen får en hel del duplicering av sina produkter/tjänster i de olika avdelningarna av sin verksamhet.<sup>22</sup>

### **3.2.2 Multidomestic**

Denna strategi orienteras mest mot att uppnå ett maximal lokal anpassning av produkter och tjänster.<sup>23</sup> Företaget utför en omfattande anpassning av sitt utbud för att passa den lokala efterfrågan på varje utländsk marknad de etablerat sig på. De etablerar ett helt set av värdeskapande aktiviteter så som; produktion, marknadsföring och FoU i varje nationell marknad.<sup>24</sup>

På grund av den höga graden av lokal anpassning så har firmor som bedriver denna strategi svårt att uppnå kostnadsfördelar samt nå fördelar från kunskapskurvan. Dessa företag tenderar att ha en dålig överföring av företagets kärnkompetenser mellan avdelningar/funktioner inom företaget. Svagheten med strategin är att många multidomestic företag har utvecklats till

---

19 Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), "Transnational Management"

20 Hill C. (2005) "International business – Competing in the Global Marketplace"

21 Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), "Transnational Management", samt Hill C. (2005) "International business – Competing in the Global Marketplace"

22 Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), "Transnational Management", samt Hill C. (2005) "International business – Competing in the Global Marketplace"

23 Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), "Transnational Management"

24 Hill C. (2005) "International business – Competing in the Global Marketplace"

decentraliserade federationer där dotterbolagen är mestadels autonoma delar av företaget med självstyre.<sup>25</sup>

### 3.2.3 Global

Den globala strategin fokuserar på ökad profitabilitet genom att dra nytta av kostnadsfördelar som kommer från skal och kunskapskurvor. Produktion, marknadsföring och FoU är koncentrerade till ett fåtal fördelaktiga platser. Företag som utövar denna strategi anpassar inte sitt utbud till den lokala efterfrågan för att det höjer kostnaderna de använder istället standardiserade produkter för att dra maximal fördel av skal och kostnadsfördelar. Denna strategin är olämplig när efterfrågan på lokal anpassning är stor.<sup>26</sup>

### 3.2.4 Transnational

Denna strategiform diskuterades i huvudsak av forskarna Bartlett & Ghoshal<sup>27</sup> där de kom fram till att om företag ska lyckas i en mer globaliserad miljö så måste de utnyttja både sina skal och kostnadsfördelar samt dra nytta av sina erfarenheter och överföra kärnkompetenser inom företaget och allt detta måste de göra samtidigt som de måste anpassa sitt utbud till lokala preferenser.<sup>28</sup>

Kärnkompetenser finns inte bara i hemlandet utan värdefulla kompetenser kan skapas i alla av företagets globala avdelningar/dotterbolag. Företaget som vill följa en transnationell strategi bör se till så att flödet av dessa värdefulla kompetenser strömmar både från huvudkontoret till företagets avdelningar och till de olika dotterbolagen i båda riktningar. Bartlett & Ghoshal kallade detta för *Global Learning*, vilket betyder att informationen borde flöda fritt från huvudkontoret till dotterbolag samt från ett dotterbolag till ett annat. Detta möjliggör att företaget kan samtidigt dra fördelar av skal och kostnadsfördelar samt från ett differentierat utbud.<sup>29</sup>

---

25 Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), "Transnational Management", samt Hill C. (2005) "International business – Competing in the Global Marketplace"

26 Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), "Transnational Management", samt Hill C. (2005) "International business – Competing in the Global Marketplace"

27 Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), "Transnational Management"

28 Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), "Transnational Management", samt Hill C. (2005) "International business – Competing in the Global Marketplace"

29 Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), "Transnational Management", samt Hill C. (2005) "International business – Competing in the Global Marketplace"

Eftersom företagen måste fokusera på både produktanpassning och kostnadsminimering (vilka är motstridiga mål eftersom produktanpassning kräver högre kostnader och kostnadsminimering kräver en standardiserad produkt) så är detta en strategi som är mycket svår att eftersträva och lyckas med.<sup>30</sup>

I figur 3.1 sammanfattas de huvudsakliga dragen för varje internationell strategi för all lättare kunna skapa sig en överskådlig blick om vad som skiljer dem åt.

**Figur 3.1, Huvuddragen för varje internationaliseringsstrategi**



### 3.2 Uppsalamodellen om internationalisering

I denna modell ses internationalisering av ett företag som en process där man gradvis ökar sin internationella engagering allt eftersom kunskap och erfarenhet om den utländska marknaden ökar. Företag går enligt denna modellen från sporadisk export till ett helägt dotterbolag på den utländska marknaden.<sup>31</sup>

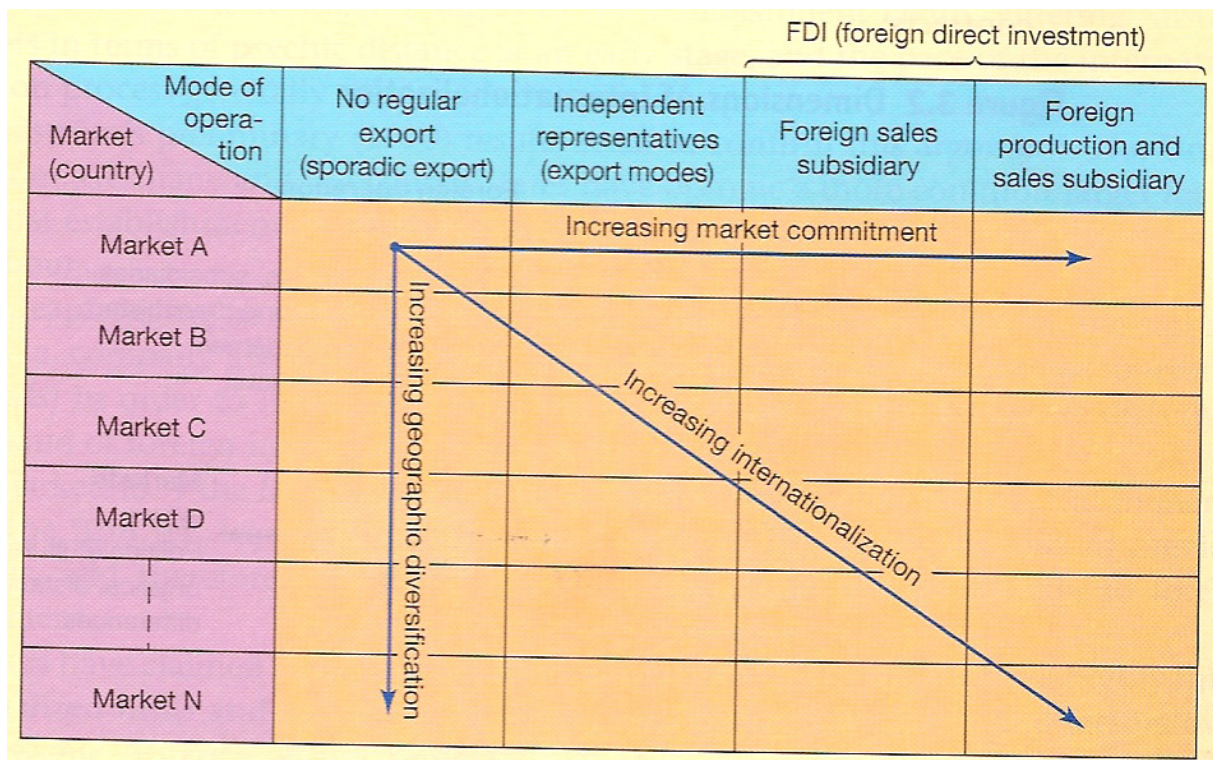
<sup>30</sup> Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), "Transnational Management", samt Hill C. (2005) "International business – Competing in the Global Marketplace"

<sup>31</sup> Björkman & Forsgren (2000), "Nordic International Business Research"

Ett centralt begrepp för modellen är det ”psykiska avståndet” som visar den skillnad i språk, kultur och politiska system som finns mellan länder. Ofta så ökar det psykiska avståndet parallellt med det geografiska. Enligt Uppsalamodellen är dessa faktorer avgörande för ett företags internationalisering och teorin utgår ifrån att företag till en början söker utländska marknader med ett litet psykiskt avstånd och sedan stegvis vidare till marknader med ett större psykiskt avstånd, allt eftersom den ackumulerade erfarenheten och kunskapen i företaget blir allt större.<sup>32</sup>

Uppsalamodellen ser de utländska agenterna eller mellanhänder som ett första steg i processen för att så småningom gå över till ett helägt dotterbolag när företaget utvecklat tillräckliga kunskaper om marknaden.<sup>33</sup>

Figur 2.2, Uppsalamodellen<sup>34</sup>



32 Björkman & Forsgren (2000), "Nordic International Business Research", Forsberg & Langheim Svenska företag i Kina – En studie över svenska företags etablering och lönsamhet i Kina"

33 Björkman & Forsgren (2000), "Nordic International Business Research"

34 Hollensen S. (2004) "Global marketing a decision oriented approach" sid 53

1975 identifierade Johanson & Wiedersheim-Paul<sup>35</sup> ett antal steg i denna process.

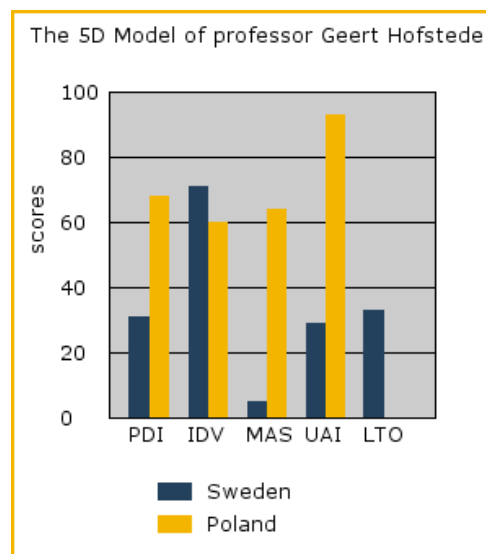
1. Inga reguljära exportaktiviteter (sporadisk export)
2. Export via oberoende representation (agenter etc.)
3. Dotterbolag, endast försäljning
4. Dotterbolag, produktion och tillverkning

I figur 3.2 visas hur företaget internationaliserar sin verksamhet genom att stegvis (1-4) öka sin närvaro (från export till ökad FDI) på marknader med allt längre psykiskt avstånd jämfört med hemmamarknaden. Ett företag börjar alltså internationaliseringen genom att exportera till en marknad med lågt psykiskt avstånd till att etablera ett dotterbolag på samma marknad. När detta är uppnått så går företaget vidare till en annan marknad med lite större psykiskt avstånd jämfört med hemmamarknaden och den första marknaden man internationaliserat sig på. Där de sedan börjar med exportverksamhet till att slutligen etablera ett dotterbolag, detta mönstret upprepas på andra marknader med ännu större psykiskt avstånd tills företaget uppnått önskad storlek, internationalisering eller strategiska mål.

### 3.2.1 Psykiska avståndet

För att visa på skillnaderna i psykiska avståndet kan vi använda oss av Hofstedes 5 olika kultur dimensioner och göra en jämförelse mellan den svenska och polska kulturen.

Figur 3.3<sup>36</sup>



35 Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) taget ur Hollensen S. (2004) "Global marketing a decision oriented approach"

36 [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=86&culture2=70](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=70) (2006.05.07)

<b>PDI</b>	Power Distance Index
<b>IDV</b>	Individualism
<b>MAS</b>	Masculinity
<b>UAI</b>	Uncertainty Avoidance Index
<b>LTO</b>	Long-Term Orientation

### 3.2.1.1 Power Distance

Detta mäter till vilken grad av ojämnheter mellan människor som ett samhälle är villigt att acceptera. Individer i höga power distance kulturer kan ha svårt att arbeta i olediga grupper och människor i låga power distance kulturer uppfattas ofta att de saknar ”respekt” för auktoriteter.<sup>37</sup>

### 3.2.1.2 Individualism vs. Collectivism (Individualistiskt vs. Kollektivistiskt)

Här mäter man till vilken grad människor föredrar att agera som individer framför i grupper. Kollektivistiska samhällen verkar mer i en form av täta nätverk som medlemmar av in och utgrupper där de förväntar sig att bli omhändertagna av sin ingrupp. I individualistiska samhällen är arbetsuppgiften viktigare än personliga relationer och atmosfären präglas av en tävlingsanda.<sup>38</sup>

### 3.2.1.3 Masculinity vs. Femininity (Maskulint vs. Feminint)

Denna dimension av Hofstede's klassifikation av kulturer definierar aspekter om livskvaliteten inom olika samhällen. I masculina samhällen lyfts framgång, bestämdhet, konkurrens och framgång som önskvärda mål och maskulina samhällen belönar finansiell och materiell framgång med social prestige och status. I feminina kulturer lyfts istället blygsamhet, kompromisser och samarbete fram.<sup>39</sup>

### 3.2.1.4 Uncertainty Avoidance Index (Osäkerhets Undvikande Index)

Här bearbetas graden till vilken människor föredrar att undvika tvetydlighet, lösa osäkra situationer och till vilken grad de föredrar en strukturerad miljö framför en ostrukturerad. Låga osäkerhets kulturer tolererar högre risker, belönar initiativ tagare och betonar utvecklingen av analytiska förmågan. Å andra sidan har vi den höga osäkerhets undvikande kulturen som föredrar regler och procedurer, belönar tillmötesgående och lojala personer och straffar vid fel.<sup>40</sup>

37 Burns, P., 2005, "Corporate Entrepreneurship"

38 Burns, P., 2005, "Corporate Entrepreneurship"

39 Burns, P., 2005, "Corporate Entrepreneurship"

40 Burns, P., 2005, "Corporate Entrepreneurship"

### 3.2.1.5 Long-Term Orientation (Lång Tids Orientering)

Dimensionen förklarar till vilken utsträckning ett samhälle uppvisar en pragmatisk framtids orienterat perspektiv istället för en konventionell historisk eller kortsiktig synpunkt.

Samhällen som faller i de högre utfallen av denna dimension är asiatiska länder som tror på många sanningar, har en långsiktig orientering, bra acceptans av förändringar och en drift för investering. Kulturer som klassas lågt i denna dimension tror på absoluta sanningar, är konventionella och traditionsbundna, har en kortsiktig orientering och fokus på stabilitet. De flesta västerländska länderna klassas som låga vad gäller lång tids orientering.<sup>41</sup>

### 3.2.2 Sammanfattning av jämförelsen mellan Polen - Sverige

*”För att lyckas i en värld av sådan mångfald, har företag ofta fått anpassa sin strävan efter global effektivitet genom standardisering och hitta nya vägar att svara på behoven och möjligheter skapade genom kulturella skillnader.”<sup>42</sup>*

Ur ett internationellt perspektiv så kommer man inte ifrån att dessa två kulturer till stor del skiljer sig mycket mellan varandra på nästan alla av Hofstedes dimensioner. Förklaringarna till detta kan vara flera, historiska, religiösa och politiska men ett företag som vill lyckas med sin internationalisering från Sverige till Polen har inte råd att förbise dessa skillnader.

## 3.3 Etableringsformer

När ett företag en gång bestämmer sig för att etablera sig på en extern marknad, återstår frågan om det bästa sättet för inträdet. Det finns sex olika metoder som kan vara en bra lösning: export, turnkey project, licensavtal, franchising, joint ventures eller starta upp ett helägt dotterbolag (även känt som Greenfield investment en form av Foreign Direct Investment (FDI)) i värdlandet. Varje metod har sina för- och nackdelar som man måste ta hänsyn till vid beslutsfattandet.<sup>43</sup>

### 3.3.1 Export

Export är marknadsföring och direkt försäljning av inhemskt producerade produkter utomlands.<sup>44</sup> Att använda sig av export är ett bra förslag för produktions företag, där de börjar

---

41 <http://www.geert-hofstede.com/> (2006.05.07)

42 Fritt översatt från Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), "Transnational Management", sid. 99

43 Hill, Charles W. L. (2005), "International business - Competing in the Global Marketplace"

44 Quick MBA Knowledge to Power Your Business, (Strategic Management, Foreign Market Entry Modes)



sin globala expansion som ”exporters” och inte förrän senare byter till ett annat alternativ för att utöka verksamheten på den utländska marknaden.<sup>45</sup>

### *3.3.1.1 Fördelar*

Export metoden har två särskilda fördelar. För det första, förhindrar den ofta substantiella etableringskostnaden av tillverknings operationer i värdlandet, medan den för det andra förklarar att export kan hjälpa många företag åstadkomma erfarenhets och lokaliserings fördelar. Vidare, så kan företaget realisera den substantiella skal ekonomin från den globala försäljningsvolymen genom en central lokaliserad tillverkning och export av produkter till övriga nationala marknader.<sup>46</sup>

### *3.3.1.2 Nackdelar*

Export har många nackdelar. För det första, så kan export från företagets hemland (hemmarknad) vara olämplig i de fall där produktionskostnaderna är lägre utomlands (t.ex. om företaget kan förverkliga lokaliseringsfördelar genom att flytta produktionen utomlands). För företag som fullföljer den globala eller transnationala strategin, så kan ett val att föredra vara att tillverka där, där en mix av fördelaktiga faktorer är mest lönsamma utifrån ett värdeskapande perspektiv och att exportera just från den lokaliseringen till övriga delar av världen.<sup>47</sup> Detta är ingen direkt nackdel mot export generellt sett men mer mot export från hemlandet.

Den andra nackdelen är sådan att höga transportkostnader kan göra exporten oekonomisk, särskilt vid produktion av produkter i stora partier. För att kringgå den ofördelaktiga positionen kan produkter i större volymer tillverkas regionalt. Denna strategi ger företagen möjligheten att dra fördelar från en stor skalproduktion och samtidigt minska transportkostnaderna.<sup>48</sup>

Den tredje nackdelen är olika sorters regleringar och allmänna handels hinder som gör exporten till en oekonomisk metod. Den fjärde och sista nackdelen framgår när företag delegerar sin marknadsföring, försäljning och tjänster i varje land där dom utgör affär med ett

---

45 Hill, Charles W. L. (2005), “International business - Competing in the Global Marketplace”

46 Hill, Charles W. L. (2005), “International business - Competing in the Global Marketplace”; Quick MBA Knowledge to Power Your Business, (Strategic Management, Foreign Market Entry Modes)

47 Osland, Taylor & Zou “Selecting international modes of entry and expansion”

48 Hill, Charles W. L. (2005), “International business - Competing in the Global Marketplace”

annat företag. Det är en vanlig ansats för produktions företag som precis börjat expandera internationellt. Det andra företaget kan vara en lokal agent eller en annan multinationell med omfattande internationell distributionsverksamhet vilket kan skapa problem.<sup>49</sup>

### **3.3.2 Turnkey Project (Totalentreprenad)**

Denna metod är mest vanliga för den kemiska, farmaceutiska, petroleum raffinering och metall raffinader industrier. I ett turnkey project kommer entreprenören överens med sin utländska klient att ta hand om varje projektdetalj för kunden räkning, även inklusive kanske den nödvändiga utbildningen av personalen. Efter avslutningen av kontraktet överläter den utländska kunden nyckeln ("key") till anläggningen som är fullständigt klar för verksamhet och därifrån kommer begreppet "turnkey".<sup>50</sup>

#### *3.3.2.1 Fördelar*

Totalentreprenad ger möjlighet till en stor ekonomisk avkastning i form av kunskaper som levereras från den teknologiska processen i länder där foreign direct investment (FDI, utländsk direkt investering) är förbjuden. Metoden kan också vara mindre riskabel än den konventionella utländska direkt investeringen.<sup>51</sup>

#### *3.3.2.2 Nackdelar*

Det finns två nackdelar med totalentreprenad. Den första förklarar att inträdet på den utländska marknaden med totalentreprenad gör det omöjligt för företaget att planera en långvarig närvaro på marknaden och den andra säger att totalentreprenad med utländskt företag kan ouppmärksamt skapa effektiva konkurrenter.<sup>52</sup>

### **3.3.3 Licensavtal**

Licensavtal är ett avtal där licensgivare medger (överläter) rättigheten till "omätlig" egendom (intellektuellt kapital/egendom) till en annan enhet (licensinnehavare) för en specificerad period, där licensgivaren erhåller en royalty avgift från licensinnehavaren. Intellectuellt

---

49 Hill, Charles W. L. (2005), "International business - Competing in the Global Marketplace"

50 Hill, Charles W. L. (2005), "International business - Competing in the Global Marketplace"

51 Hill, Charles W. L. (2005), "International business - Competing in the Global Marketplace"

52 Hill, Charles W. L. (2005), "International business - Competing in the Global Marketplace"

kapital/egendom inkluderar patent, uppfinningar, formler, processer, designs, copyrights och märken.<sup>53</sup>

### *3.3.3.1 Fördelar*

Den största fördelen med licensavtal är att företagen inte behöver bära på utvecklingskostnader och risker associerade med inträdet på den nya marknaden. (Detta för att i en typiskt internationell licensiering, så sätter licensinnehavaren in det mesta av det nödvändiga kapitalet för att övervaka verksamhetens gång.)<sup>54</sup>

### *3.3.3.2 Nackdelar*

Licensavtal har tre nackdelar För det första så ger det inte företaget den täta kontrollen över produktionen, marknadsföringen och strategin som är nödvändig för att realisera från erfarenhets och lokalfördelar vilket ett globalt och transnationalt företag måste ha. Den andra nackdelen förklarar att konkurrensen på den globala marknaden kan kräva att företaget koordinerar särskilda strategiska steg gentemot länder genom att använda fördelar från det ena landet för att stödja konkurrensangrepp på det andra. Men licensavtal begränsar företagets möjligheter i detta fall. Den tredje nackdelen är risken associerad med licensavtal av det teknologiska ”know-how” till utländska företag. Den teknologiska ”know-how” i företag utgör grunden för många multinationella företags konkurrensfördelar. De flesta av företagen önskar att ha kontrollen över hur deras ”know-how” används men licensiering av teknologin kan göra att företagen lätt förlorar kontrollen över den.<sup>55</sup>

## **3.3.4 Franchising**

Franchising liknar licensavtal, med skillnaden att franchising tenderar till ett långtida engagemang medan licensavtal gör det inte. Man kan säga att franchising är en speciell form av licensavtal, där franchiser säljer den omätbara egendomen (oftast märke) till franchiseinnehavare men även insisterar att franchiseinnehavare samtycker till att tåla de strikta reglarna mot affärssätet. Som i licensavtal, erhåller franchiser royalty summan som är baserad på en viss förutbestämd procent på inkomsten som franchiseinnehavare får. Dessutom

---

53 Hill, Charles W. L. (2005), “International business - Competing in the Global Marketplace”; Osland, Taylor & Zou “Selecting international modes of entry and expansion”; Quick MBA Knowledge to Power Your Business, (Strategic Management, Foreign Market Entry Modes)

54 Hill, Charles W. L. (2005), “International business - Competing in the Global Marketplace”; Quick MBA Knowledge to Power Your Business, (Strategic Management, Foreign Market Entry Modes)

55 Hill, Charles W. L. (2005), “International business - Competing in the Global Marketplace”; Osland, Taylor & Zou “Selecting international modes of entry and expansion”

är franchising till skillnad från licensavtal primärt använt av tjänsteföretag, medan licensavtal riktar sig mest mot tillverkningsföretag.<sup>56</sup>

#### *3.3.4.1 Fördelar*

Fördelar med franchising som inträdes sätt liknar väldigt mycket licensavtals fördelar. Företaget är skonat från många kostnader och risker som kan framgå vid inträdet på den utländska marknaden av dem själva. Istället är det franchiseinnehavare som tar på sig dessa kostnader och risker. Detta ger stora möjligheter att bygga upp ett lönsamt verksamhet relativt snabbt till låga kostnader och risker.<sup>57</sup>

#### *3.3.4.2 Nackdelar*

Det finns en specifik nackdel med franchising och det är kontroll av kvalitet på utförda tjänster. Att hålla standarden på tjänsterna oavsett på var den är utförd är väldigt viktigt, då konsekvenserna kan vara stora. Om man tar exempelvis ett Hilton hotellet i New York och i Hong Kong som illustration. Blir inte kunden nöjd i Hong Kong är chansen liten att han/hon återkommer till någon av Hilton hotell någon annanstans, dessutom kan hans/hennes omgivning komma påverkas av hans/hennes åsikter vilket medför vidare förluster av kunder.<sup>58</sup>

### **3.3.5 Joint Ventures (Sammarbetsbolag)**

Joint venture är en etableringssätt där företaget är delägare av två eller fler oftast självständiga företag. Joint venture som etableringssätt med utländska företag har länge varit ett populärt sätt att inträda på en ny marknad. Den mest vanliga joint venture är 50/50 venture, där det finns två delägare och varje delägare äger 50 % av företaget. De medverkar med en grupp av managers för att vaka över verksamheten. Men det finns även joint ventures där en av parterna äger majoriteten av företaget och på så sätt kommer i besittning av företaget samt en tätare kontroll över detsamma.<sup>59</sup>

---

56 Hill, Charles W. L. (2005), "International business - Competing in the Global Marketplace"; Osland, Taylor & Zou "Selecting international modes of entry and expansion"

57 Hill, Charles W. L. (2005), "International business - Competing in the Global Marketplace"

58 Hill, Charles W. L. (2005), "International business - Competing in the Global Marketplace"

59 Hill, Charles W. L. (2005), "International business - Competing in the Global Marketplace"; Osland, Taylor & Zou "Selecting international modes of entry and expansion"

### 3.3.5.1 Fördelar

Joint ventures har tre fördelar, den första är förmåner som dras från de lokala partners kunskap om utlandets konkurrens situation, kulturen, språket samt om de politiska och affärssystemen i landet. Den andra fördelen förklarar att när utvecklings kostnader och/eller risker är höga, så delas dom automatiskt med den lokala partnern. Den tredje är att i många länder så ses joint venture som det enda etableringssättet som accepteras av de politiska systemen.<sup>60</sup>

### 3.3.5.2 Nackdelar

Det finns även tre nackdelar vad gäller joint venture. Den första, som med licensavtal, är att när ett företag tar sig in på marknaden med joint venture så riskerar de att förlora kontrollen över sin teknologiska ”know-how” gentemot sin partner. Den andra nackdelen är att joint venture inte ger företaget den täta kontrollen över dotterbolaget som kan vara nödvändig för att nå erfarenhets och lokaliserings fördelar. Den tredje nackdelen kan uppstå när delägarna hamnar i en konflikt och någon sorts strid om kontroll över företaget uppstår. Sådana konflikter kan uppstå när delägarnas mål och objektiv förändras och/eller deras förslag om hur strategin skall vara är olika.<sup>61</sup>

## 3.3.6 Dotterbolag

I ett helägt dotterbolag, äger företaget 100 % av aktiekapitalet. Ett företags etableringssätt genom ett helägt dotterbolag på den utländska marknaden kan genomföras på två olika sätt. Företaget kan antingen starta upp en helt ny verksamhet i landet, ofta refererad till som ”green-field venture”, eller så kan också det etablerade företaget förvärva ett annat företag på den utländska marknaden och använda/utnyttja företaget för att lansera/marknadsföra sina produkter.<sup>62</sup>

---

60 Hill, Charles W. L. (2005), ”International business - Competing in the Global Marketplace”; QuiqMBA Knowledge to Power Your Business, (Strategic Management, Foreign Market Entry Modes)

61 Hill, Charles W. L. (2005), ”International business - Competing in the Global Marketplace”; Osland, Taylor & Zou ”Selecting international modes of entry and expansion”; QuiqMBA Knowledge to Power Your Business, (Strategic Management, Foreign Market Entry Modes)

62 Hill, Charles W. L. (2005), ”International business - Competing in the Global Marketplace”; Osland, Taylor & Zou ”Selecting international modes of entry and expansion”; Quick MBA Knowledge to Power Your Business, (Strategic Management, Foreign Market Entry Modes)

### 3.3.6.1 Fördelar

Det finns tre klara fördelar med helägda dotterbolag. För det första, när företagets konkurrens fördelar är baserade på den teknologiska kompetensen så är ett helägt dotterbolag den kanske mest rekommenderade inträdessättet, för att det reducerar risk för förlust av denna kompetens. Andra fördelen är att dotterbolaget ger företaget tät kontroll över verksamheten i olika länder. Detta är nödvändigt för att lyckas med den globala strategiska koordinationen. Den tredje och sista fördelen är att den helägda dotterbolaget är rekommenderad i fall där företaget försöker att realisera erfarenhets och lokalfördelar.<sup>63</sup>

### 3.3.6.2 Nackdelar

Det finns bara en nackdel med detta etableringssätt. Ett helägt dotterbolag är allmänt den mest kostsamma metoden på den utländska marknaden utifrån investerings synpunkt. Företagen som använder sig av detta sätt måste bära fullständiga kapital kostnader och risker för uppsättning av verksamhetens övervakning.<sup>64</sup>

## 3.3.7 Överblick över för och nackdelar av de olika etableringsformerna

För att lättare få en överblick över varje för och nackdel av varje etableringsform följer här en sammanställning av dessa i tabellformat.

Figur 3.4, Sammanfattning av etableringsformerna

Inträdessätt	Fördelar	Nackdelar
<b>Export</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Möjligheten att nå lokalisering och erfarenhets fördelar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Höga transport kostnader</li><li>➤ Handelshinder</li><li>➤ Problem med lokala marknadsförings agenter</li></ul>
<b>Totalentreprenad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Möjlighet till att dra fördelar från den teknologiska processen i länder där FDI är förbjuden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Skapar effektiva konkurrenser</li><li>➤ Oförmåga med långsiktig marknads närvaro</li></ul>

63 Hill, Charles W. L. (2005), "International business - Competing in the Global Marketplace"; Osland, Taylor & Zou "Selecting international modes of entry and expansion"; Quick MBA Knowledge to Power Your Business, (Strategic Management, Foreign Market Entry Modes)

64 Hill, Charles W. L. (2005), "International business - Competing in the Global Marketplace"

<b>Licensing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Låga utvecklingskostnader och risker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oförmåga till kontroll över teknologin.</li> <li>➤ Omöjligt att nå/genomföra lokalisering och erfarenhets fördelar.</li> <li>➤ Oförmåga till engagemang i en strategiskt global koordination.</li> </ul>
<b>Franchising</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Låga utvecklingskostnader och risker.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oförmåga till kontroll över kvalitet</li> <li>➤ Oförmåga till engagemang i en strategiskt global koordination.</li> </ul>
<b>Joint Ventures</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tillgång till lokala partners kunskap.</li> <li>➤ Möjlighet att dela på utvecklingskostnader och risker.</li> <li>➤ Politiskt accepterad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oförmåga till kontroll över teknologin.</li> <li>➤ Oförmågan till engagemang i global strategisk koordination.</li> <li>➤ Omöjligt att nå lokalisering och erfarenhets fördelar.</li> </ul>
<b>Helägda dotterbolag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Skyddar teknologin.</li> <li>➤ Möjlighet till engagemang i en strategiskt global koordination.</li> <li>➤ Möjligheten att nå lokalisering och erfarenhets fördelar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Höga kostnader och risker.</li> </ul>

### **3.4 Teoretisk referensram**

Efter en genomgång av de teorier som finns att tillgå vid tal om ett företags internationalisering har vi insett att inte alla delar av teorierna är användbara för vår analys. Vi har därför valt att titta på olika bitar från de olika teorierna och försökt att avgränsa dem till de delar som är relevanta för vår uppsats.

#### **3.4.1 Internationaliseringsstrategier**

Det som vi valt att använda oss från dessa strategier är för att se om företagen kan klassas som decentraliserade/centraliserade, hur mycket kontroll huvudkontoret utövar på sina dotterbolag/underkontor och om man kan bestämma utifrån en marknadsanalys om den polska marknaden kan klassas som en marknad med höga krav på lokal anpassning och/eller kostnadspress inom företaget. Det vill säga, vilken av dessa strategier kan man antaga skulle fungera bäst på den polska marknaden och kan man klassificera våra tre fallföretag till att följa någon av strategierna?

#### **3.4.2 Uppsalamodellen**

Eftersom vi i vår uppsats är endast intresserade av företagens internationalisering till ett land (och inte fler i en följd) så faller internationaliseringen i Uppsala modellen vilken ses som en process från länder med litet psykiskt avstånd till större psykiskt avstånd bort. Det enda vi kan konstatera är att Sverige och Polen faller relativt långt bort ifrån varandra vad gäller det psykiska avståndet och att svenska företag som väljer att internationalisera skulle då enligt Uppsala modellen välja att börja internationaliseringsprocessen till länder med betydligt lägre psykiskt avstånd. Detta innebär ändå inte att företag inte kan välja att börja sin internationalisering genom att slå sig in på den polska marknaden för att Polen ändå är ett grannland till Sverige och det finns fler länder med ännu större psykiskt avstånd från Sverige än vad Polen har.

Vad vi väljer att undersöka, delvis enligt Uppsalamodellen, är om svenska byggföretag väljer att internationalisera sin verksamhet till Polen genom att börja med gradvis export för att sedan successivt öka sitt engagemang i landet. Frågan vi ställer är då att går denna aspekten av Uppsala modellen att applicera på ett byggföretag som således säljer tjänster och inte produkter (vilka hade varit avsevärt lättare att exportera)? Efter en genomgång av Uppsalamodellen konstaterar vi att den till fullo ej går att applicera på byggföretag då byggföretag måste gå in på den utländska marknaden med produktion i ett mycket tidigare



skede av sin internationalisering. Vi vill då anpassa Uppsalamodellen och dess stegvisa internationaliseringsprocess till att se om byggföretagen följt en internationalisering linjärt eller valt att hoppa över något steg i processen samt kanske valt en helt annan etableringsform.

Stegen som man kan anta att ett byggföretag kan välja att använda sig av i följande ordning är,

1. Ingen export
2. Export
3. Joint Venture
4. Helägt dotterbolag

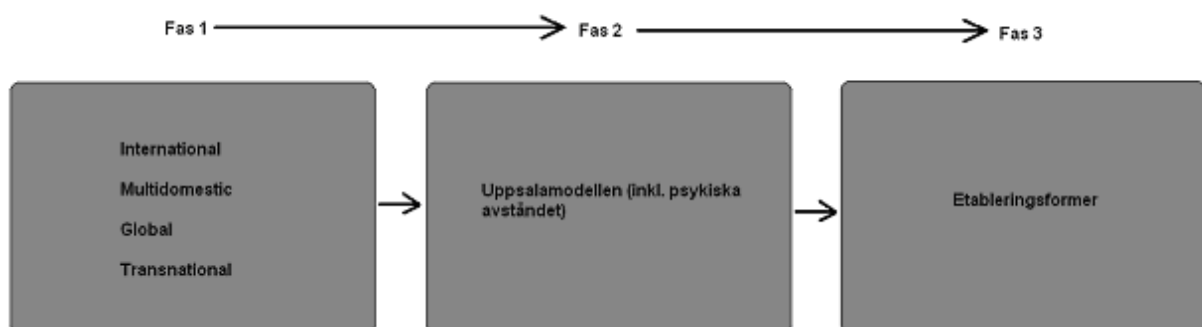
### 3.4.3 Etableringsformer

Eftersom vi har valt att koncentrera vår uppsats på byggföretag finns det vissa av etableringsformerna som vi kan utesluta, närmare bestämt, licens och franchiseavtal. Dessa är inte intressanta för vår del då själva företagsinriktningen av företagen utesluter dessa metoder eftersom inga (eller väldigt få) byggföretag driver sin verksamhet på detta sätt. De inträdes metoder vi då har valt att titta på och se om byggföretagen har valt någon av är då följande, export, turnkey, joint venture och (helägt) dotterbolag.

### 3.5 Sammanställning av teori

För att förenkla så har vi sammanställt de delar av teorierna som vi anser vara av värde för att kunna dra slutsatser om Skanskas, NCC och PEAB etablering på den polska marknaden.

Figur 3.6,



### *3.5.1 Fas 1*

I denna del tittar vi på om man kan dra någon slutsats om vilken strategi som hade varit lämpligast för ett företag att använda på den polska marknaden och om företagen vi undersökt går att klassificera till att följa någon av de fyra internationaliseringsstrategierna.

### *3.5.2 Fas 2*

Här tittar vi på om företaget har valt att internationalisera sin verksamhet genom att successivt öka sitt engagemang på den polska marknaden från export till t.ex. helägt dotterbolag i enighet med Uppsalamodellen eller om detta har skett på något annat sätt.

### *3.5.3 Fas 3*

Under denna del tittar vi på vilket sätt företaget har valt att gå in på den polska marknaden. Om de har börjat genom export och successivt ökat närvaron på marknaden (i enighet med Uppsala modellen) eller om de valt någon annan form av etablering på den polska marknaden och hur detta har skett i så fall.

---

## Kapitel 4, Den Polska Marknaden

---

*Följande kapitel är tänkt att ge läsaren en bättre förståelse om den polska marknaden, på vilken de svenska företagen agerar, hur den ser ut och vilka krafter som påverkar dess struktur. Vi har valt att dela upp vår analys av den polska marknaden i tre segment, Polens historia, marknaden generellt sett samt den polska byggmarknaden.*

---

### 4.1 Polens historia

För att bättre förstå de marknadskrafter och förändringar på den polska marknaden krävs en genomgång av Polens moderna historia. Vad man kan ha i åtanke är att vissa av de studerade byggföretagen (t.ex. Skanska) var verksamma på den polska marknaden (eller hade intentioner att expandera dit) redan under 1970 talet och var då även påverkade av den politiska situationen i landet och dess marknad.

#### 4.1.1 Polen under andra världskriget

1939 inleddes andra världskriget då Tyskland anföll Polen och två dagar efteråt förklarade Storbritannien och Frankrike krig mot Tyskland. Kriget ledde till att inom 3 veckor Polen föll samman och delades upp mellan Tyskland (västra Polen) och Sovjetunionen (östra Polen). Historiskt sett var detta den fjärde delningen av Polen.<sup>65</sup>

#### 4.1.2 Den Kommunistiska Folkrepubliken (1947-1989)

Efter andra världskriget stod Polen under massiva påtryckningar från Sovjetunionen. Även om Polen var självständigt med en egen regering utövade Sovjetunionen mycket makt över den polska staten. En kommunistisk regering segrade i valen 1947 efter massivt valfusk och läget i landet var länge oroligt. Vid flera olika tillfällen påbörjades strejker mot höjandet av priserna på livsmedel (1970, 1976, 1980). Vid den sista strejken bildades en från partiet (i regeringen) och från staten fristående fackföreningsrörelse Solidaritet (Solidarnosc) och ledaren för Solidaritet blev Lech Walensa. Detta kom som en följd av inte bara protesterna mot prishöjningar av livsmedel utan även krav på sociala och ekonomiska politik förändringar för landet utan även ökad demokrati vilket skedde genom arbetarna och KOR (kommitté för arbetarnas försvar, där intellektuella och arbetare gick samman 1976). Efter påtryckningar

---

<sup>65</sup> [http://www.polemb.se/swedish/polen\\_info/historia.html](http://www.polemb.se/swedish/polen_info/historia.html) 82006.05.18)

från Sovjetunionen som var oroliga över utvecklingen av Solidaritet påbörjades utrensningar av alla Solidaritetssympatisörer (vilken innebar politiska fångar, partiet bestod av 10 miljoner medlemmar vid detta laget) och krigstillstånd infördes i Polen 1981.<sup>66</sup>

Inget av de ekonomiska problem som hade lett fram till krisen i 1980/1981 löstes, istället blev bristerna allt större, köerna längre, inflationen högre och den svarta marknaden allt mer omfattande. Den sittande regeringen förstod att en förändring var nödvändig och inledde förhandlingar med det fortfarande förbjudna partiet Solidaritet (med Lech Walensa i spetsen). Resultatet av dessa förhandlingar var att delvis fria val skulle hållas 1989. Meningen var att kommunistpartiet skulle behålla den yttersta kontrollen över bl.a. militär och polis och att oppositions partiet (Solidaritet) skulle få en representativ grupp i regeringen. Men det första delvis fria valet i Östeuropa överraskade alla. Solidaritet tog alla mandat som gick och vann en storslagen seger i valet. När det sedan visade sig att en del av de platser som enligt förhandsuppgårelsen skulle tillfalla kommunistpartiet hade vunnits av kandidater som partiledningen inte kunde lita på förstod man att ett regimskifte endast kunde förhindras genom våld och ett ogiltigförklarande av valet. Som tur var insåg den sittande regeringen sina begränsningar och en koalitionsregering med fyra kommunistiska ministrar (med stöd från Michail Gorbatsjov) tillsattes.<sup>67</sup>

Regeringens uppgift var att hjälpa landet vid övergången till demokrati samt åstadkomma ett ekonomiskt systemskifte. Detta genomfördes effektivt men till kostnad av stora sociala spänningar och kommunistpartiet upplöstes 1990 samt några månader senare försvann de kommunistiska ministrarna från regeringen. Den sittande presidenten avgick även innan slutet på sin mandatperiod och under hösten 1990 blev Lech Walensa, i ett direktval vald som landets första demokratiskt valde president. Men de höga sociala kostnaderna som systemskiftet inneburit, så som hög arbetslöshet, större sociala klyftor etc. bidrog till ett ökande missnöje bland folket. Då besvikelsen med att reformens positiva effekter dröjde längre än väntat vändes mot Solidaritetspolitikerna.<sup>68</sup>

---

66 [http://www.polemb.se/swedish/info\\_polen.html](http://www.polemb.se/swedish/info_polen.html) (2006.05.18)

67 [http://www.polemb.se/swedish/info\\_polen.html](http://www.polemb.se/swedish/info_polen.html) (2006.05.18)

68 [http://www.polemb.se/swedish/info\\_polen.html](http://www.polemb.se/swedish/info_polen.html) (2006.05.18)

### 4.1.3 Polen och demokrati

De första fria valen hölls i Polen 1991. Dessa ledde till att ett högerdominerat men splittrat parlament valdes. Därefter följde två regeringskoalitioner som inte överlevde på den politiska arenan speciellt länge och Lech Walensa utlyste nyval 1993. Detta val ledde till en stor seger för vänsteralliansen SLD (Sojusz Lewicy Demokratycznej dvs. Socialdemokraterna) tillsammans med det reformerade kommunistpartiet SdRP i spetsen. Solidaritet och flera högerpartier misslyckades även att komma med i regeringen (Sejmen) och två år senare förlorade Lech Walensa presidentposten till Aleksander Kwasniewski som var ledare för SLD.<sup>69</sup>

SLDs politiska ställning avviker inte avsevärt från den linje som lades fast av koalitionsregeringen som inledde det ekonomiska systemskiftet 1989. Deras linje efterföljdes av alla följande regeringar såväl Solidaritetsdominerande som efterkommunistiska. Denna politik har gått ut på en fortsatt ”*uppbyggnad av marknadsekonomin, privatisering av återstående statliga företag, inflationsbekämpning, stabil penningpolitik och stram finanspolitik, rationalisering av det sociala skydds nätet m.m.*”<sup>70</sup>

Under senaste valet vann PiS (Prawo i Sprawiedliwosc, dvs. Lag och rättvisa). De gick till valet med följande vallöfte<sup>71</sup>:

- Att korruption skulle bekämpas. En ny myndighet ska skapas till detta. Centralne Biuro Antykorumpcyjne (Centrala Antikorruptions Byrån).
- En rättvis stat ska ordna det sociala skydds nätet för alla.
- Staten ska stoppa privatiseringen och utförsäljningen av statliga verk. Särskilda energitillgångar.
- PiS demonstrerar sin anknytning till kyrkan som ansågs som nationens (Polens) ryggrad.

PiS leds av Jaroslaw Kaczynski. Hans tvillingbror Lech blev vald till president efter Aleksander Kwasniewski.<sup>72</sup> Polen gick med i Nato 1999 samt EU 2004. De är sedan 2003 en av USAs allierade i Irakkriget.<sup>73</sup>

69 [http://www.polemb.se/swedish/info\\_polen.html](http://www.polemb.se/swedish/info_polen.html) (2006.05.18)

70 [http://www.polemb.se/swedish/polen\\_info/inrikes.html](http://www.polemb.se/swedish/polen_info/inrikes.html) (2006.05.18)

71 Paradowska Janina, (2006) ”Kwadratura Czworokata”, Polityka, nr 17/18, sid 20-21

72 Paradowska Janina, (2006) ”Kwadratura Czworokata”, Polityka, nr 17/18, sid 20-21

## 4.2 Fördelar och nackdelar med den Polska marknaden generellt sett

I en undersökning genomförd av konsultfirman, Ernst & Young, rankades Polen som den mest attraktiva destinationen för nyinvesteringar. Med denna ranking hamnade Polen på en fjärdeplats globalt sett. Och under 2005 var Polen rankad högre, i termer av attraktivitet för utlandsinvesteringar, än länder som Tyskland, Storbritannien och även Frankrike.<sup>74</sup>

Enligt Svenska Export rådet i Warszawa så är den Polska marknaden generellt sett mycket lönsam jämfört med andra marknader och framtidsutsikterna vad gäller tillväxt är positiva. Vinstbeskattningen upplevs som förmånlig och interna transaktioner och internationella överföringar fungerar väl medan räntorna anses vara relativt höga. Det finns en stor marknadspotential i Polen samt låga lönenivåer, god ekonomisk tillväxt, tillgång till kvalificerad arbetskraft och ett fördelaktigt geografiskt läge som alla är starka argument för att flytta produktionen av sin verksamhet till Polen. Etableringsprocessen kan dock medföra en del svårigheter.

Det är relativt enkelt att hyra kontor, industrimark, fabrik och lager men köp av liknande kan i vissa fall skapa problem. Vad gäller infrastrukturen med avseende på transport så fungerar den väl med undantag av vägnätet. Detta ger samtidigt en öppning för byggnadsföretag som t.ex. NCC att ta sig in på marknaden genom att bygga och rusta upp det Polska vägnätet. Vidare så är det enkelt att finna kompetent personal inom försäljning, administration och verkstad medan det är desto svårare inom management och det är relativt svårt att få information om andra företag och ännu svårare från myndigheter.

En studie genomförd av exportrådet under 2005 visar att majoriteten av företag som väljer att etablera sig på den Polska marknaden väljer att göra detta genom dotterbolag. Av de tillfrågade företagen så var det 60% vars samröre med Polen berörde deras produktion, 30% som exporterade till Polen och 10% som importerade. Den vanligaste typen av verksamhet berörde tjänster (42,9%) och sedan var det lika många företag svarade att de bedrev handel som tillverkning i Polen (28,6% respektive 28,6%).

---

73 [http://www.polemb.se/swedish/polen\\_info/utrikes.html](http://www.polemb.se/swedish/polen_info/utrikes.html) (2006.05.18)

74 <http://www.warsawvoice.pl/index.phtml?pg=druk&a=10146> (2006.05.29)

#### 4.2.1 Vad har de politiska skiftningarna inneburit för Polens ekonomi?

Den avgörande förändringen i Polens ekonomi skedde genom den så kallade ”chockterapi” som lades upp av dåvarande finansminister Balcerowicz (även känt som Balcerowiczplanen) under det ekonomiska systemskiftet 1989, samma år som Berlinmuren föll. Alla priser släpptes fria och de flesta subventioner avskaffades ungefär samtidigt. Zlotyn (den polska valutan) devalverades kraftigt och gjordes samtidigt även konvertibel vilket skedde samtidigt som den polska marknaden öppnades för konkurrens och alla exportbegränsningar togs bort. Avsikten med detta var att få bukt med inflationen, införa marknadsmekanismer med den ”osynliga handen” (Adam Smith) samt att tvinga företagen att anpassa sig till marknadens krav.<sup>75</sup>

*”Efter sex år av marknadsreformer var förändringarna mest synliga inom den lätta industrin och livsmedelsindustrin samt inom handel och tjänster, dvs. närmast konsumenten. Det är områden som snabbast kunde privatiseras. Där finns också flest nyetableringar därför att de kräver mindre kapital. Det svåraste problemet vid industriomstruktureringar under den första perioden var bristen på kunskap, speciellt på marknadskunniga företagsledare, samt av bristerna i infrastrukturen, t ex dåliga telekommunikationer. Det har skett en mycket radikal förbättring vad beträffar marknadsekonomiskt kunnande. Infrastrukturen kräver fortsatta stora kapitalinvesteringar för att komma ikapp västeuropeisk standard.”<sup>76</sup>*

Systemskiftet innebar en anpassning av lagstiftningen till marknadsekonomin och till internationella normer vilket fortfarande är aktuellt med tanke på Polens anpassning till EU-medlemskapet. Nya institutioner infördes, som t.ex. aktiebörsen 1991 och ekonomin öppnades för utländsk konkurrens. Även skattesystemet har reformerats till att bland annat introducera moms mm.<sup>77</sup>

Figur 3, Polens ekonomiska situation<sup>78</sup>

BNP-tillväxt	3,3 % (jan – dec 2005)
Inflation	0,7 % (jan 2006)
Arbetslöshet	18 % (jan 2006)
Arbetslösa, andel av arbetskraften	19,4% (Feb 2005)

75 <http://www.polemb.se/polen/index.php?page=ekonomin> (2006.05.18)

76 [http://www.polemb.se/swedish/polen\\_info/industri.html](http://www.polemb.se/swedish/polen_info/industri.html) (2006.05.18)

77 <http://www.polemb.se/polen/index.php?page=ekonomin> (2006.05.18)

78 <http://www.polemb.se/polen/index.php?page=ekonomin> (2006.05.18) samt

<http://www.mgip.gov.pl/English/Economic+analyses++forecasts/Analyses/Polnads+economic+performance/>

*”Från det att polackerna återvann sin självständighet och suveränitet, har Polen utvecklats med ett högt tempo. Minnesbilder från tiden under ”järnridån” har fallit i glömska. Polen har blivit ett land med färgglada affärer, internationella varumärken, nya teknologier och dynamiska människor.”<sup>79</sup>*

#### **4.2.3 Polen och utländska investeringar (FDI)**

De utländska investeringarna har ökat stadigt sedan 1994 efter att man tillät att skriva kontrakt med internationella kreditinstitut. År 2001 översteg de utländska direktinvesteringarna i Polen 50 miljoner USD vilket är den högsta siffran bland länderna i regionen. Det som lockar utländska investerare att lägga tillverkning samt föra verksamhet inom tjänstesektorn i Polen är landets centrala strategiska geografiska läge i Europa. Samt att mellan 1990-99 steg Polens arbetseffektivitet med 82%. Vidare så är Polen, med sina 40 miljoner invånare, den största konsumentmarknaden i Centraleuropa.<sup>80</sup>

#### **4.2.4 Polen och EU**

Polen skrev under ett associeringsavtal med EU (1992), vilket innebär att alla tullar och andra handelshinder successivt skulle tas bort och helt försvinna fram till sekelskiftet. Syftet med avtalet var att hjälpa Polen att anpassa sig inför ett fullkomligt medlemskap i EU, därför konstruerades avtalet ”asymmetriskt” dvs. EUs handelshinder för polska varor skulle avskaffas i snabbare takt än tvärtom. Polen är även medlemmar i CEFTA (det centraleuropeiska frihandelsområdet).<sup>81</sup>

Alla har vunnit på att Polen och de gamla kommunistiska länderna har anslutit sig till EU skriver Wprost den 03 maj 2006. Anslutningen av de 10 nya länderna till de 15 gamla i EU, har blivit ekonomisk framgång enligt EU kommissionens rapport. Mest ekonomiskt lönsamt för de 15 gamla EU länderna är de investeringar som de gör i de nya samt den ökade handeln mellan länderna.<sup>82</sup>

---

79 <http://www.polemb.se/polen/> (2006.05.18)

80 <http://www.polemb.se/polen/index.php?page=ekonomi> (2006.05.18)

81 [http://www.polemb.se/swedish/polen\\_info/handel.html](http://www.polemb.se/swedish/polen_info/handel.html) (2006.05.18)

82 <http://www.wprost.pl/ar/?O=89885&C=39118> (2006.05.21)



I framtiden har Polen siktet inställt på att bli medlemmar av Euroområdet då ”Polen kommer att vidta ansträngningar för att fram till år 2009 uppfylla de krav som ställs för att bli ett Euroland.”<sup>83</sup>

### 4.3 Den Polska Byggnadsmarknaden

I Polen infördes regler om att man fick maximalt bo på 11 kvm per person under kommunist regimen och i Europa statistiken över antalet nybyggda lägenheter per år så är Polen bland de länder som finns längst ner på listan (1997) och trängsel är fortfarande ett av de mest utmärkande dragen för polskt boende.<sup>84</sup> Med detta i åtanke står det klar att det finns ett behov av fastigheter och bostäder på den polska marknaden.

I en undersökning genomförd av PMR (gjord på 104 av de 200 största byggnadsföretagen) i Polen kom man fram till att konjunkturen på den polska byggnadsmarknaden blir bara bättre och bättre och visar en fortsatt tendens till att öka. PMRs undersökning visar att det finns två särskilda sektorer som kommer att fortsätta att utvecklas, vilka är vägbygge samt bostadsbygge.<sup>85</sup>

Wojciech Szajnert, chef för avdelningen av marknadsundersökningar på PMR säger dessutom att den nuvarande politiska ställningen inte är en av de faktorer som varken kan förbättra eller försämra byggnadsbranschen på något väsentlig sätt. Vilket gläder många byggnadsföretag eftersom detta visar att marknaden är relativt stabil. Szymon Jungiewicz, analytiker av byggnadsmarknaden på PMR, tillägger att undersökningsresultaten bekräftar bara den varaktiga upplivningen inom byggnadsbranschen. Många positiva faktorer såsom, den kontinuerligt förbättrade nationalekonomi, ökade företagsinvesteringar, ökade antal utländska investeringar, ökade EU bidrag och gradvis förbättrade materiella situationen av konsumenter/invånarna skapar stora förväntningar på en stabil ökning av den polska byggnadsbranschen/marknaden.

Om man tar hänsyn till Polens inträde i EU och dess påverkan på den polska byggnadsmarknaden, så har PMRs undersökning av dessa 104 företag visat att endast 3 % av tillfrågade har varit

---

83 I ett tal av utrikesminister Stefan Meller i Sejmen den 14 februari 2006, Nyhetsbrev 1/2006, [www.polemb.se](http://www.polemb.se) (2006.05.29)

84 Abrahamson, (1997), ”Polen Diamant i aska”

85 [www.pmrpublications.com](http://www.pmrpublications.com), ”Budownictwo - znów na scieżce wzrostu” (Byggnadsbranschen – igen på vägen upp; Artikel baserad på rapporten: Byggnadssektorn i Polen, I halvan 2006, Prognos för år 2006-2009)

något missnöjda, medan den stora majoriteten har varit väldigt positiva och nöjda med det första året av Polens inträde i EU.

50 % av tillfrågade byggnadsföretag har planer på att etablera sig internationellt inom 2 år medan 1/3 av dessa planerar att göra det inom de närmaste 12 månaderna. År 2004 så publicerade PMR en lista på 500 byggnadsföretag i Polen, av dessa är det 60 % som är aktiva inom tillverkning av byggnadsmaterial, medan övriga 40 % utgör byggnadstjänster.<sup>86</sup> Det finns två regioner i Polen, Mazowsze (Warszawa) och Slask (Krakow) där de flesta byggnadsföretag koncentrerar sin verksamhet.

Sp. Z.o.o är den dominerande bolagsformen som byggnadsföretag väljer i Polen. Det är över 50 % av aktörer som verkar på marknaden som Sp. Z.o.o., medan var tredje företag är aktivt som aktiebolag. De övriga företagen verkar som enskilda firmor, under statligt regi eller under en annan form. Enligt uppgifter som PMR har fått, framgår att var fjärde byggföretag ingår i någon större, polsk eller utländsk, koncern eller kapitalgrupp.<sup>87</sup>

#### **4.4 Sammanfattning**

Som synes så har Polens historia påverkat den ekonomiska situationen i landet en hel del. Många av de kommunistiska idéerna och tankesätten har stannat kvar och färgat av sig på vissa institutioner och människor och först på senare tid har detta övergått till en mer ”fri marknads anda”. I och med Polens EU inträde 2004 betydde detta en avreglering av marknaden och många handelshinder togs bort, men något som har funnits i Polen länge är den positiva inställningen till utländskt kapital, då regeringen har gjort mycket för att underlätta investeringar från utlandet samt försökt att säkra betalningar för de utländska investerarna.

Överlag så visar de flesta indikatorer på att Polen är en mycket expansiv marknad som snabbt utvecklas och med en konsumentmarknad på 40 miljoner är en av de största marknaderna i Centraleuropa. Detta gör Polen mycket attraktivt för utländska investeringar. Vad gäller byggbranschen så politiken till trots, utvecklas den mycket positivt. De politiska problem som landet går igenom verkar inte påverka byggmarknaden nämnvärt.

---

<sup>86</sup> [www.pmrporate.com](http://www.pmrporate.com) ”500 najwiekszych firm budowlanych 2004 roku” (500 största byggföretag år 2004)

<sup>87</sup> fritt översatt från [www.rynekbudowlany.com](http://www.rynekbudowlany.com) / [www.pmrporate.com](http://www.pmrporate.com) ”500 najwiekszych firm budowlanych 2004 roku” (500 största byggföretag år 2004)

---

## Kapitel 5, Fallföretagen; Skanska, NCC och PEAB

Här presenteras följande fallföretag, Skanska, NCC och PEAB. Deras verksamhet samt organisationsstruktur och även deras samräde med den polska marknaden.

---

### 5.1 De största byggföretagen i Sverige

Eftersom de större Svenska byggföretagen som befinner sig eller har varit aktiva på den Polska marknaden är Skanska, NCC och PEAB<sup>88</sup>, så har vi valt att endast titta närmare på dessa och ej analysera mindre aktörer eftersom detta hade varit för tidskrävande.

Tabell 5.1, De 10 största byggföretagen i Sverige (2004)<sup>89</sup>

Företag	Omsättning entreprenadverksamhet i Sverige (Mdkr)	Anställda i Sverige
Skanska Sverige, Stockholm	21 514	8 786
NCC, Solna	17 055	7 369
Peab, Förslöv	14 019	6 894
Vägverket Produktion, Borlänge	6 237	2 534
JM, Stockholm	6 016	1 488
Banverket Produktion	2 701	2 990
Midroc Construction	810	377
Veidekke anläggning i Öst	738	226
Byggpartner i Dalarna	462	143
JK Bygg	455	120

### 5.2 Presentation av fallföretagen

Vidare följer sammanställningar av de företagen som vi valt att titta närmare på i vår undersökning.

#### 5.2.1 Skanska

Skanska är Polens näst största byggbolag med en omsättning på ca 4 miljarder kronor under 2004.<sup>90</sup> Operationsresultatet (zysk operacyjny) 2005 låg på 70,2 mln zł. I slutet av 2004 hade Skanska S.A. (det Polska dotterbolaget) 4 970 anställda.<sup>91</sup>

---

88 <http://www.bygg.org/files/marknad/FOB%202005.pdf> (11.05.2006)

89 [http://www.bygg.org/Files/Marknad/pdf/50\\_storsta\\_byggforetagen\\_i\\_sverige\\_2003-2004.pdf](http://www.bygg.org/Files/Marknad/pdf/50_storsta_byggforetagen_i_sverige_2003-2004.pdf) 11.05.2006

90 <http://corp.datscha.com/sa/node.asp?node=1587> (14.04.2006)

91 [www.skanska.pl](http://www.skanska.pl) (14.04.2006)

Från början är Skanska ett svensk företag som bildades 1887. De gav sig in på den Polska marknaden under 1972 (med hotellbygge i Warszawa) och under 90 talet bildades Skanska Sp. Z.o.o. (som byggde olika sorters fastigheter) och Skanska Rezydencje Sp. Z.o.o. (som inriktade sig på bostadsbygge).<sup>92</sup>

1999 köpte Skanska upp Budexpol och ett år senare även Exbud S.A och blev därmed ägare till den största byggnadsgruppen i Polen. Uppköpet innebar att den Polska byggmarknaden blev en familjemarknad för Skanska, dvs. en marknad som de tog med i de långsiktiga beräkningarna för företaget. Under 2001 och 2002 började Skanska att reorganisera sina dotterbolag i Polen för att konsolidera sin byggnadsverksamhet där till att omfatta ett bolag som skulle vara verksamt i olika geografiska områden i Polen genom lokala kontor. 2003 var konsolideringen klar och resultatet var Skanska S.A.<sup>93</sup>

För nuvarande är Skanska S.A. närvarande på alla segment av den Polska byggmarknaden (generellt fastighetsbygge, väg och bro bygge, järnvägsbygge och hydro-ingenjör segmentet) och i alla områden av landet.<sup>94</sup>

Skanska har under åren vunnit en del utnämningar bl.a som ”Budowa Roku” (”Årets byggnad”), under åren 1992-2003 och titeln ”Najcenniejszej firmy w polskim sektorze budowlanym w rankingu firmy doradczej A.T. (”Den mest värdefulla firman i den Polska byggnadssektorn rankad av rådgivningsföretaget A.T.”) under 2004.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> www.skanska.pl (14.04.2006)

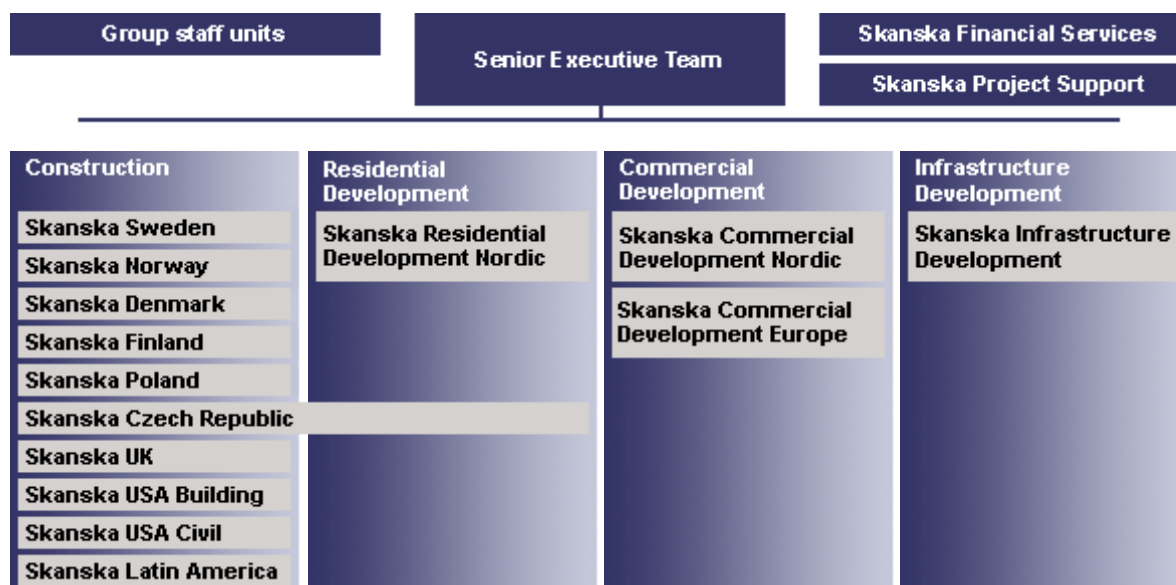
<sup>93</sup> www.skanska.pl (14.04.2006)

<sup>94</sup> www.skanska.pl (14.04.2006)

<sup>95</sup> www.skanska.pl (14.04.2006)

Skanskas organisation av hela verksamheten ser ut som följande.

Figur 5.2<sup>96</sup>



## 5.2.2 NCC

NCC hade etablerat sin verksamhet i Polen under 1998 med ett av deras 6 affärsområden (AO), AO Industri. Målet var att uppnå en så stark marknadsposition att Polen skulle kunna betraktas som en hemmamarknad.<sup>97</sup> Redan under 1999 var den Polska divisionen utvecklad inom alla NCCs AO: anläggning, bostad, hus, industri samt fastigheter( se Figur 6). I december 1999 köpte NCC 25 % av aktierna i Polens tredje största vägbyggnadsföretag, PRInz. Förvärvet var ett viktigt steg i strategin att utveckla NCCs anläggningsverksamhet i Polen.<sup>98</sup>

Figur 5.3<sup>99</sup>



96 [http://www.skanska.com/skanska/templates/page\\_\\_\\_\\_279.aspx](http://www.skanska.com/skanska/templates/page____279.aspx) (2006.05.28)

97 NCC Årsredovisning 1998 [www.ncc.se](http://www.ncc.se)

98 NCC Årsredovisning 1999 [www.ncc.se](http://www.ncc.se)

99 NCC Årsredovisning 2000 sid. 19 [www.ncc.se](http://www.ncc.se)

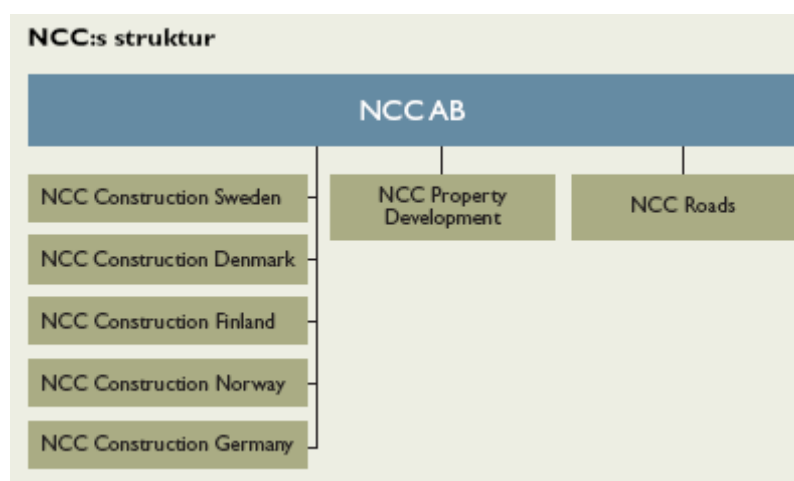
År 2000 gick uppbyggnaden av Polen som en hemmamarknad för NCC in i en ny fas genom att kontraktet om byggande av motorvägsprojektet A2 undertecknades. Därigenom skapades en stabil grund för tillväxt av NCCs entreprenadverksamhet i Polen. Dessutom förvärvades 47 % av PRInz under år 2000 och i början av 2001 förvärvades 75 % i Hydrobudowa, ett annat polskt anläggningsföretag med tonvikt på marinaanläggningar, broar och grundläggning.<sup>100</sup>

NCCs huvudsakliga verksamhet i Polen (år 2001) avsåg byggnationen av första etappen av den privatfinansierade motorvägen A2 mellan tyska gränsen och Warszawa. Under 2001 ökade även förvärvandet av Hydrobudowa till 87 %.<sup>101</sup>

Under hösten 2001 inleddes ett omfattande omstrukturerings- och åtgärdsprogram för att få ett smalare, vassare och lönsammare NCC-koncern. Den nya koncernstrukturen infördes i januari 2002. Exempel på nedlagda eller reducerade verksamheter under denna omstrukturering var bl.a. husverksamheten i Polen, men den successiva avvecklingen och omstrukturering av verksamheten i Polen skedde huvudsakligen under år 2002. NCC Construction Poland upphörde från och med 2003 och verksamheten i Polen bedrivs nu inom ramen för NCC International Projects och NCC Roads.<sup>102</sup>

Dagens NCC koncern är uppbyggt enligt struktur presenterad i Figur 5.3.

Figur 5.3<sup>103</sup>



100 NCC Årsredovisning 2000 [www.ncc.se](http://www.ncc.se)

101 NCC Årsredovisning 2001 [www.ncc.se](http://www.ncc.se)

102 NCC Årsredovisning 2002 [www.ncc.se](http://www.ncc.se)

103 [http://www.ncc.info/upload/4177/NCC\\_AR\\_sv.pdf](http://www.ncc.info/upload/4177/NCC_AR_sv.pdf) (2006.05.28)

Dessa affärsområden styrs efter NCC:s förutbestämda riktlinjer, som vidare är beskrivna i NCC:s årsredovisning enligt nedan:

*”Koncernen är sammansatt av affärsområden som utgör separata dotterföretag som leds av en VD. Varje affärsområde har en styrelse. För vissa beslut krävs godkännande av koncernchef, styrelseordförande eller styrelsen i NCC AB.”<sup>104</sup>*

### **5.2.3 PEAB**

PEAB bedrev sin verksamhet i Polen mellan 1994 och 2001, det drevs under namnet PEAB Sp. Zoo och huvudkontoret låg i Warszawa.

Under 1997 fick PEAB in en order på 60 Mkr i Polen. Beställarna var företag som Esselte, Gullfiber och Munksjö. PEAB inriktade sig på västeuropeiska företag som etablerade sig eller hade för avsikt att etablera sig i Polen. Med den ordern breddades PEABs bas och de gavs en bättre möjlighet att etablera sig på övriga marknader. Under 1997 räknades med en fortsatt god expansion och verksamheten omsatte ca 30 Mkr per år.

I november 2001 bestämde sig PEAB för att avveckla sin verksamhet i Polen. Under 2001 hade verksamheten ca 50 anställda och en omsättning på 80 Mkr årligen, vilket gav dem ett marginellt resultat. Anledningen till varför de valde att avveckla verksamheten var att de uppgav att; *”Peabs övergripande strategi är att prioritera tillväxt inom de delar av koncernen där förädlingsvärdet är högst. Detta skall ske dels med låg risk och dels med lönsamhet enligt Peabs finansiella mål och dessa förutsättningar bedöms framöver inte föreligga för verksamheten i Polen.”<sup>105</sup>*

I PEABs årsredovisning från 2000 skrev de att de bedömde den Polska marknadens utveckling som god och att Polens inträde i EU skulle främja utvecklingen och öka efterfrågan på den Polska byggmarknaden, året därefter (2001) valde PEAB att avveckla verksamheten i Polen.

---

104 NCC Årsredovisning 2005 (sid.101)

105 <http://di.se/Nyheter/?O=Index&page=%2fAvdelningar%2fpressreleaseShow.aspx%3fpressSeqNo%3d12533%26pressCp%3d2>

PEABs operativa struktur ser ut enligt Figur 5.4

Figur 5.4<sup>106</sup>

<b>Operativ struktur</b>	
<b>AO Bygg</b>	<b>AO Anläggning/Industri</b>
Sverige Division Syd Division Väst Division Bostad Division Stockholm Hus Division Nordost Division Projektutveckling  Utland Norge Finland	Division Anläggning Swerock Skandinaviska Byggelement Peab Asfalt Lambertsson

<sup>106</sup> [http://www.peab.se/Om\\_Peab/Koncernen](http://www.peab.se/Om_Peab/Koncernen) (2006.05.28)



---

## Kapitel 6, Sammanfattning av intervjuer

*I detta kapitel sammanfattas alla intervjuer efter varje valt företag. Dessa sammanfattningar samt intervjuerna kommer sedan tillsammans med kapitel 4 och 5 att ligga till grunden för analysen och slutsatserna.*

---

### 6.1 Intervjuade personer

#### 6.1.1 Skanska

##### Jan Gunnar Glave 04.05.2006

Jan Gunnar Glave arbetar som verkställande direktör/VD på Skanska i Danmark vilket han har gjort de senaste 6 månaderna. Tidigare hade han samma position på Skanska Polen under 4 ½ år men han har mindre och mindre kontakt med den polska marknaden. Sammanlagt har han jobbat inom Skanska koncernen i 33 år, dvs. sedan 1973.

##### Johan Bergman 10.05.2006

Johan Bergman är vice VD på Skanska AB. En position han haft under 4 år sedan 2002. Han har jobbat i Skanska sedan 1990 på olika poster som bl.a. uthyrare, förvaltare, projektledare, fastighetschef, landschef m.m och även som Europaansvarig. Bergman uppger att som ansvarig i koncernledningen för den polska verksamheten har han i stort sett daglig kontakt med Skanskas chef i Polen.

##### Mats Johansson 17.05.2006

Mats Johansson är VD för Skanska Property Poland, vilket han har varit de senaste 2 åren. Tidigare jobbade han på Skanska i Stockholm i 10 år där han även var inblandad i projekt i Baltikum.

##### Szczepan Kusibab, 18.05.2006

Szczepan Kusibab jobbar som controller för Skanska SA, vilket han har gjort sedan juli 2005. Tidigare arbetade han på ett företag i Wroclaw som Skanska köpte upp 1999.

### 6.1.2 NCC

#### Håkan Rafstedt 03.05.2006

Håkan Rafstedt är Stabschef Marknad & Projektutveckling på NCC Construction Sverige AB, Region Syd. Rafstedt har nyligen (för 1 ½ år sedan) kommit hem från att ha jobbat vid motorvägsprojektet A2 i Polen. Detta har han hållit på med under de senaste 3-4 åren, dvs. från 2000 och framåt. Han har jobbat i NCC sedan 1973 på olika positioner och jobbat sig fram till den position han har idag.

#### Tage Bergström (Före detta NCC anställd) 17.05.2006

Tage Bergström slutade att arbeta för NCC mellan 1½ - 2 år sedan. Inom NCC var han aktiv bl.a. som produktionschef samt även projektchef i Ungern och Polen. Han var verksam inom NCC i sammanlagt 40år innan han slutade. Idag jobbar han på Stellar, NCCs konkurrentföretag. Privat så har han fortfarande kontakt med asfalt sidan (NCC Roads) men ej företagsmässigt.

#### Jonas Högberg 09.05.2006

Jonas Högberg är Regionchef för NCC Roads i Polen och VD för NCC Roads Sp. Z.o.o. Han har jobbat på nuvarande position i 6 år, men varit aktiv inom NCC i ca. 10 år som bl.a. business controller och produktionschef.

### 6.1.3 PEAB

#### Tomas Andersson 04.05.2006

Tomas Andersson arbetar som internkonsult med utvecklingsfrågor i koncernen och är även styrelseordförande i det Polska dotterbolaget, PEAB SP.Z.o.o.. Han har jobbat i PEAB sedan 1965 och sedan 1995 på den positionen han har idag.

#### Mirosław Grzybowski 16.05.2006

Mirosław Grzybowski arbetar för närvarande som VD i PEAB Polska Sp. Zoo vilket han har gjort sedan i slutet av 1998. Han har inte arbetat inom PEAB tidigare och den enda positionen han haft inom företaget är den nuvarande VD positionen.

## 6.2 Sammanställningen av intervjuerna

### 6.2.1 Skanska

Skanska började sin verksamhet i Polen under 1970-talet genom projektexport (hotell och varvsbyggen). För att vara mer exakt, under 1972 med bygget av hotell Forum i Warszawa och varvsbyggen i Gdynia. Denna typ av projektexport varade mellan 1972-2002 då Skanska inte hade någon större lokal närvaro på den polska marknaden utan hade några mindre företag lite här och var vid sidan om projektexporten. Men efter en strategiförändring inom företaget där Skanska förändrade sin syn på hela den internationella verksamheten bestämde man sig för att verksamheten inte kunde växa mer på en organisk basis (även känd som greenfield investment) utan man bestämde sig för att förvärva företag på den polska marknaden.

Företaget som man valde att förvärva hette Exbud (2001) och efter en massiv reorganisation av hela verksamheten på den polska marknaden bildades Skanska S.A. Förvärvet av Exbud innebar att Skanska köpte in sig på en marknadsledande position då Exbud var det största byggföretaget på den polska marknaden. I och med förvärvet av Exbud ändrade Skanska sin syn på den polska marknaden till att se den som en av sina hemmamarknader. Detta innebär att Skanska ser på den polska marknaden som en marknad de vill finnas på i lång sikt och hålla en marknadsledande position på.

Från början av Skanskas verksamhet på den polska marknaden uppfattade Skanska mycket lite konkurrens, de aktörer som fanns var bl.a. BPA samt huvudsakligen internationella konkurrenter. Först efter Berlinmurens fall kom konkurrensen igång då många utländska aktörer tog sig in på den polska marknaden. Inhemsk konkurrens är främst små och medelstora företag men det största hotet för Skanska kommer från internationella entreprenörer som liksom Skanska köpt in sig på den polska marknaden.

En av svårigheterna med att etablera sig på den polska marknaden har bl.a. varit skillnaderna i språk och kultur, då dessa har bidragit till ökad missförståelse bland arbetarna inom företaget. Detta är dock något som blivit mycket bättre inom företaget allteftersom tiden har gått och man har lärt sig att arbeta tillsammans.

I de marknader som Skanska har valt att etablera sig runt om i världen så är strategin densamma för alla marknader, dvs. att bli ett utav de ledande byggföretagen och detta speciellt efter att man ändrat sin syn på den polska marknaden till att vara en av Skanskas

hemmamarknader. Skanskas strategi för sina hemmamarknader ser som sagt ungefär likadan ut för allihopa men efter förvärvet av Exbud var Skanska tvungna att anpassa sin strategi något till den polska marknaden eftersom omstruktureringen innebar att man gick från ca 12 000 anställda ner till 5 000.

Huvudkontoret utövar ingen speciell kontroll över det polska bolaget utan det sköter sig relativt självständigt. Det finns ju självklart någon form av kontroll i och med att bolaget i Polen rapporterar till både Skanska SA och Skanska Property genom en business unit för Centraleuropa och de har även riktlinjer för hur stora projekt de får lov att ta på sig och vad de får göra eftersom dessa även påverkar Skanska som helhet. Sedan finns det ju även vissa standarder som Skanska Polen måste följa t.ex. etiska standarder osv. men annars utövar inte huvudbolaget någon mer kontroll.

Skanska är för nuvarande mycket mer engagerade som företag i den polska marknaden än vad de var från början. Dvs. engagemanget har utvecklats naturligt allteftersom bolaget har blivit större i landet.

Skanskas fortsatta strategi i Polen är att lönsamhet går före volym och bolaget i Polen aktar sig för att ingå avtal där allt inte känns rätt. Den allmänna opinionen är att det finns mycket mer falskspel i Polen än i Sverige men detta har förändrats en hel del på bara de senaste 5 åren. Den generationen som växte upp med kommunistregimen tar ju ett steg tillbaka för att släppa fram yngre generationer, vilket även kan vara ett skäl till att korruptionen i Polen minskar.

Generellt sett skiljer sig inte byggmarkanden något avsevärt från den övriga marknaden i Polen. Framtidsutsikterna för byggföretag är annars mycket positiva då renoveringsbehovet och behovet av infrastruktur är mycket stort. Politiskt sett är marknaden i Polen snurrig med vad som pågår där för närvarande. Vad som är intressant är att det politiska inte verkar påverka marknaden i övrigt vilket kan bero på att det finns en så stark framåtdrivande kraft på marknaden i övrigt. Det som kan vara ett problem är den höga arbetslösheten men det är ju även positivt för det innebär en tillgång på arbetskraft. För övrigt så växer den polska marknaden och en ökande polarisering och samarbete mellan företag på marknaden verkar synas.

EU inträdet har från den polska sidan praktiskt taget inte alls påverkat verksamheten snarare försvårat för att det fattas kvalificerad arbetskraft. Det inträdet har hjälp till med är att det har blivit lite lättare för Skanska att hitta företag att samarbeta med. Vad gäller lagar och regler så har det inte förändrats speciellt mycket utan det är så som det var innan.

Sett från den svenska sidan så har Polens inträde i EU inneburit en enorm fördel för Skanska eftersom upphandlingsregler och lagar samordnas till att bli mer lika resterande av Europa. Inträdet av Polen i EU har även hjälpt landet att anpassa sig till ett mer generellt europeiskt system vilket märks speciellt tydligt vid just behandlingen av upphandlings och konkurrens handlingar. Innan EU var den polska marknaden mycket relationsbaserad då man förväntade sig en hel del ”tjänster och gentjänster”. Vidare så får även landet en del EU bidrag som hjälp till att t.ex. bygga upp infrastruktur som dammar och liknande projekt som kan vara till fördel för Skanska. Än så länge är Polen en av de mindre marknaderna för hela koncernen däremot så är den polska marknaden den marknad som växer snabbast och det är mycket möjligt att om kanske 5 år så kommer även Polen att bli en av de starkaste marknaderna för koncernen.

## 6.2.2 NCC

Den första kontakten NCC hade med Polen skedde redan innan II Världskriget via NCC:s huvudägare familjen Ax:son Johnson (men vi har inga djupare uppgifter om hur denna kontakten var med anknytning till byggarbete och om hur situationen utvecklades fram till 80-talet, där NCC:s närvaro på den polska marknaden blev lite mer synligt).

Därför antar vi att NCCs första kontakt med den polska byggmarknaden började i princip i början av 80-talet, då NCC var involverat i ett hotellbygge i en mindre stad Mragowo. NCC hade inga stora planer på att gå in på den polska marknaden, men en gång blev de tipsade av en polsk kille som bodde i Sverige om de möjligheter som finns på den polska marknaden. Han rekommenderade att undersöka marknaden på en djupare nivå och ta kontakt med de ”rätta” människorna. NCC tog hänsyn till rådet och fick på så sätt sitt första uppdrag som var just hotellprojektet i Mragowo. Detta var endast ett projekt som sköttes på samma sätt som i Sverige. Den enda skillnaden var lokaliseringen, men den löste man genom att skicka en grupp med svenskar ner till Polen, där deras uppgift var att genomföra projektet, därefter återvända gruppen till landet.

NCC återvände till den polska marknaden efter murens fall på 90-talet, då möjligheterna var mycket större än på 80-talet. Inträdet på den Polska marknaden skedde till en början helt genom att NCC startade upp ett eget företag (NCC Polska Sp. Zoo.) och sedan köpte NCC in sig i vissa bolag som t.ex. Hydrobudowa och PRInz för att på så sätt skapa möjligheter inom de olika segmenten på den polska byggmarknaden. Hydrobudowa är numera ägt av NCC till 100% medan PRInz har gått i konkurs.

Det finns två brytpunkter när det gäller NCC:s strategi på den polska marknaden. Den första var i början av 80-talet då NCC endast genomförde projekt runt om i världen, bl.a. i Polen. Och den andra kring 1997/1998 då NCC bestämde sig för att betrakta Polen som en hemmamarknad och etablerade NCC Polska Sp. Z.o.o.. I början koncentrerade sig NCC till att bygga bostäder och projekt som låg i Warsawa området för att sedan expandera till andra delar av Polen. Under 1999-2000 var de bland annat involverade i bygget av Baltic Cable. Under 2002 började de med motorvägsprojektet A2 och är numera endast koncentrerade till vägbygge i Polen eftersom de var missnöjda med hur de andra avdelningarna gick. De hade t.ex. svårigheter med att få sålt de lägenheter som byggdes i Warsawa och vid bytet av VD till nuvarande så ändrade de sin strategi till att koncentrera sig på de marknader de kände att de hade resurser och kompetens inom, dvs Sverige, Danmark, Norge, Finland och även till viss del Tyskland. Detta innebar att NCC helt och hållet gav upp sin vision om Polen som en hemmamarknad för bygnadsavdelningen.

Strategin för NCCs bygnadsavdelning och den Polska marknaden ser för nuvarande ut som så att de ska bygga klart motorvägsprojektet A2 och sedan koncentrera alla resurser till sina hemmamarknader. NCCs strategi kan sammanfattas som att *"innan var det mera framåt medan det numera är mer akademisk"*<sup>107</sup>.

Strategin för den polska marknaden har varit ungefär samma som för de övriga länder i östra Europa. I Skandinavien har NCC generellt haft en förvävsstrategi<sup>108</sup>, men Polen är/var ett land med helt annan affärskultur och politik vilket kräver en särskild strategi. Det sägs att *"i Polen handlar det om gamla kommunistiska bolag som har medärvt dålig företagskultur och*

---

107 Tage Bergström, Intervju 17.05.2006

108 Jonas Högberg, Intervju 09.05.2006

*osunda värderingar*”<sup>109</sup>. Förklaring till varför verksamheten på 80-talet kunde inte utvecklas var att *”landet befann sig i ekonomiskt coma efter att systemet kommit i gungning*”<sup>110</sup>.

Det som har varit och fortfarande är till en viss del oroande på den polska marknaden, något som kan uppfattas som hot är bl.a. *”oklar lagstiftning, kaotisk politik, tung byråkrati och stark konkurrens av dels lokala polska små bolag, dels bolag från hela Europa*”<sup>111</sup>. Andra källor uppger att egentligen NCC har inte haft några direkta konkurrenter i början av dess etablering, eftersom verksamheten skedde på projektbasis och när man hade ett projekt så gjorde man *”sin grej*” och oroade inte sig för andra. Några svenska konkurrenter var man aldrig oroad över däremot fanns det en del österrikiska företag som kunde uppfattas som konkurrenter. Svårigheten låg i att få projektet, men detta skedde oftast genom att man kände någon kommunalpolitiker och så fick man igenom ett projekt även om det var få som trodde på det, som t.ex. hotellet i Mragowo.

NCCs bedömning av den polska marknaden är mycket positiv och det tycks att *”Skanska som har valt att stanna på den polska marknaden kommer att röja stora framgångar*”<sup>112</sup>. En av svårigheterna är att i Polen är det fortfarande så att den äldre generationen förväntar sig att saker och ting ska ske så som de gjort förr i tiden, dvs genom tjänster och gentjänster. Detta gör det till viss del svårt för svenska företag att etablera sig på den polska marknaden och höjer risken för företagen. För att klara sig på den polska marknaden så gäller det att inte glömma att *”göra hemläxan och uppfylla samtliga anbudsvillkor, ställa frågor i anbudsskedet, överklaga felaktigheter, ha med jurister från början och skapa öppna kommunikationskanaler med EU-instanser m fl för att det är en tuff konkurrens i Polen, troligen tuffare än i Sverige*”<sup>113</sup>.

På frågan om varför har NCC beslutat att endast behålla vägavdelningen i Polen (NCC Roads) och valt att avveckla resterande verksamhet blev svaret att *”lönsamheten uppvisade enbart i vägverksamheten och potentialen är störst där med tanke på behov och EU-stöd*”<sup>114</sup>.

---

109 Jonas Högberg, Intervju 09.05.2006

110 Tage Bergström, Intervju 17.05.2006

111 Jonas Högberg, Intervju 09.05.2006

112 Tage Bergström, Intervju 17.05.2006

113 Jonas Högberg, Intervju 09.05.2006

114 Jonas Högberg, Intervju 09.05.2006

Vidare är NCC Roads som är engagerade i motorvägsprojektet A2 bland de största bolagen inom sin bransch i Polen. Eftersom de var tvungna att köpa maskiner och utrustning till vägarbetet har de nu etablerat sig på den Polska marknaden och har en stark marknadsposition.

Verksamheten som fortfarande är kvar i Polen styrs helt och hållet från den svenska sidan. På NCC Polska finns för nuvarande cirka 3-4 personer som huvudsakligen håller på med garantiarbete. Om det skulle dyka upp några intressanta projekt på den polska marknaden så tar NCC dit endast nyckelpersoner från Sverige som behövs till projektet och resterande rekryteras från den polska marknaden. Detta för att NCC behöver all personal de har att tillgå på sina hemmamarknader som t.ex. Sverige för att ta hand om de projekt de har igång.

NCC har även en inköpsgrupp i Polen som tar hand om inköp av byggnadsmaterial till bolagen på den skandinaviska marknaden som på så sätt driver ner materialkostnaderna för NCC.

### **6.2.3 PEAB**

PEABs första kontakt med den Polska byggmarknaden skedde under 1993-94 i samband med att PEAB förvärvade ett bolag vid namn BPA som hade filialer i Polen och Norge. PEAB hade från början inga intentioner till att vara verksamma utanför den skandinaviska marknaden utan detta skedde genom en slump, så som nämnts tidigare, vid förvärvet av BPA, därför saknades även någon tydlig strategi angående det polska företaget.

Under 1994 bestämde sig PEAB för att involvera sig mer i det polska dotterbolaget och på den polska marknaden. De började då investera i mark samt bygga fastigheter för att sedan sälja lägenheter. Skälet till en fortsatt drift av det polska bolaget var att PEAB gärna ville känna på och se hur marknaden i Polen var.

Det största hotet vid det tillfället uppfattade man från inhemska konkurrenter och man uppfattade aldrig Skanska som en konkurrent när de senare (vid 1997) tog sig in på marknaden, för att de var i sin storlek mycket större än PEAB. Numera är inte PEAB aktiva på byggmarknaden i Polen utan verksamheten på den polska marknaden fokuserar sig på inköpsverksamhet av byggmaterial och förmedling av arbetskraft i stället.



På frågan om hur självständig var PEAB SP Z.o.o. blev svaret att till stor del självständigt med en eller ett par personer från Sverige som hjälpte till med ledningen av bolaget. Idag beslutstagandet sker så som i alla Sp. Z.o.o.. Strategin bestäms genom styrelsen då de tillsammans bedömer den polska marknaden och sedan fattar ett gemensamt beslut.

Omsättningen på PEAB Polska Sp. Zo.o. då företaget var involverat i byggmarknaden i Polen uppgick tidigare till omkring 100 miljoner sek, medan de numera endast har hand om inköp av byggmaterial och förmedling av arbetskraft till de skandinaviska kontoren. Då PEAB hade sin byggverksamhet kvar i Polen var ju självklart även engagemanget större då de var involverade i byggen av supermarkets, hus osv. PEABs fokus och engagemang inom den polska avdelningen (med den verksamheten som de har nu) ökade, då inträdet av Polen i EU gick igenom 2004. Detta innebar för företaget att det var mycket lättare att förmedla arbetskraft som behövdes till avdelningarna i Skandinavien. Vilket är då även den nya strategin för PEAB Sp. Zo.o. dvs. att fylla luckorna på behövd arbetskraft inom olika branscher i Skandinavien inom PEAB.

Vi hade en särskild fråga just till PEAB då vi ansåg det speciellt intressant att PEAB har varit så positivt inställda till den polska byggmarknaden så som framgår av årsredovisningen 2000, medan de år 2002 avvecklade verksamheten. PEAB gjorde en felvärdering av den polska marknaden år 2000 och man gjorde en omvärdering av riskpotentialen senare. PEAB beräknade att om de fortsatt verksamheten på den polska marknaden så fick de räkna med att gå med förlust i 5-10 år innan verksamheten skulle vända till ett positivt resultat och detta var en risk man inte var beredd på att ta. Felvärderingen gick ut på att den polska marknaden visade sig vara mer ostrukturerad och politiskt instabil än vad man kalkylerat med och att marknaden börjar inte bli mer strukturerad och mindre riskfylld förrän nu, flera år senare.

Beslutet att lägga ner byggverksamheten i Polen kom ifrån huvudkontoret på den svenska sidan och berodde delvis på PEABs strategi om att de inte skulle vara verksamma utanför de skandinaviska marknaderna. Beslutet baserades även på att den polska byggmarknaden vid tiden då beslutet togs befann sig i en lågkonjunktur samt att det var svårt att erhålla betalning från kunderna. Många gånger så hamnade problemen med kunderna angående betalning i domstol. Numera så är läget på den polska byggmarknaden mycket bra och *”beroende på vem du frågar så fattas det mellan 1-3 miljoner lägenheter och den polska infrastrukturen, vägar*

*etc. kräver en massiv upprustning.*"<sup>115</sup> Vidare så ökar priserna på lägenheter mellan 20-30 % och det är numera så att investerare söker byggfirmor istället för tvärtom så som det var tidigare. Dessutom en av de större skillnaderna på den polska marknaden för 8 år sedan jämfört med idag är att då bestod marknaden till stor del av många små företag medan nu består den mer av ett par större aktörer (konsolidering av marknaden).

I framtiden PEAB skall fortsätta att genom sitt dotterbolag följa utvecklingen på den polska marknaden men de har för tillfället inga avsikter på att utveckla den befintliga verksamheten. Verksamheten som är kvar i Polen är ”inköskanaler” där PEAB köper in byggmaterial och tjänster från Polen. Från denna synpunkt är Polen en fortsatt mycket attraktiv marknad för PEAB. PEABs bygg och anläggningsverksamhet är istället för nuvarande koncentrerad till 3 marknader. Sverige (omsättning ca 25 miljarder SEK), Norge (omsättning ca 1,8 miljarder NOK) och Finland (omsättning ca 120 miljoner EUR)

---

<sup>115</sup> Miroslaw Grzybowski, Intervju 16.05.2006

---

## Kapitel 7, Analys

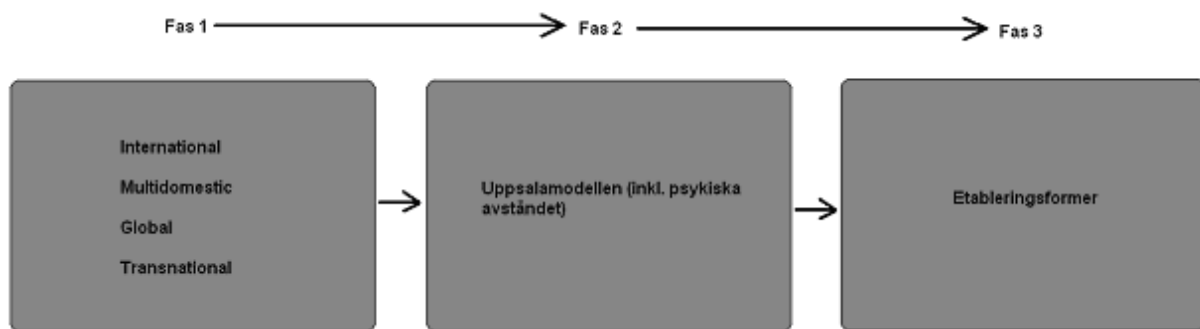
Här presenteras analysen av gjorda intervjuer, sammanfattningar och marknadsanalys. Vi försöker även att binda samman empirin med den teoretiska referensramen.

---

### 7.1 Analys

Under teorikapitlet gjordes en modell för att simplificera analysprocessen. För att förenkla har vi även med den här för att lättare kunna följa analysens gång.

Figur 7.1, Val av teorier



#### 7.1.1 Fas 1

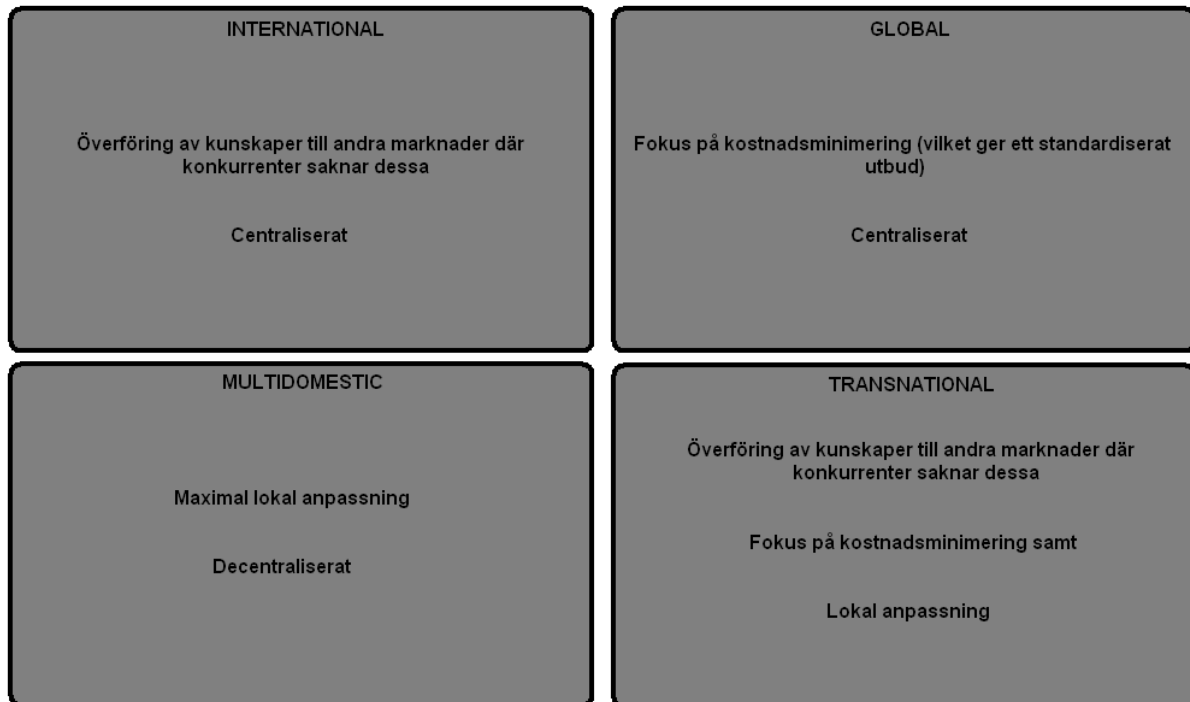
I denna del tittar vi på om man kan dra någon slutsats om vilken strategi som hade varit lämpligast för ett företag att använda på den polska marknaden och om företagen vi undersökt går att klassificera till att följa någon av de fyra internationaliseringsstrategierna.

Eftersom vi har begränsat vår undersökning till att endast omfatta tre svenska byggföretag och deras internationalisering på den polska marknaden kan inte dessa internationaliseringsstrategier generaliseras på bolaget och de andra marknader på vilka de är aktiva. För att med säkerhet kunna klassificera bolagen till att följa någon av strategierna borde undersökningen omfatta ett antal marknader till vilka företagen har internationaliserat sin verksamhet. För vår uppsats kan vi endast klassificera bolaget att följa en av internationaliseringsstrategierna baserat på uppgifterna om verksamheten i Polen.

Efter en titt på den polska marknaden inser man att det har skett en hel del politiska förändringar som har påverkat marknadsstrukturen på marknaden. Detta är självklart något som de svenska byggföretagen har fått ta med i sin beräkning av en internationalisering till den polska marknaden. Detta har även framkommit av intervjuerna då många nämnt att

berlinmurens fall samt Polens avreglering på marknaden och EU inträdet har spelat roll för företagen och deras strategi. Eftersom den polska kulturen skiljer sig till stor del från den svenska (se Hofstedes dimensioner, kap 3) så kan man anta att en hel del marknadsanpassning har krävts, och kommer att krävas, av de svenska byggföretagen för en framgångsrik verksamhet på den polska marknaden.

**Figur 3, Utmärkande drag för varje strategi**



Eftersom den polska marknaden kräver till stor del marknadsanpassning är de två av Bartlett och Ghoshals teorier som man kan tillägna på marknaden den transnationala och multidomestic strategin. Den transnationala är som nämnt i teorikapitlet mycket svår att uppnå och ett företag som säger sig följa denna strategi när de försöker att uppnå allt, dvs. stordriftsfördelar vis a vi kostnadsminimering, överföring av kärnkunskaper samt lokal anpassning. Denna strategi hade lämpat sig bäst för alla företag på alla marknader, men eftersom denna är så svår att uppnå kan vi utesluta den och på så sätt återstår endast multidomestic strategin som det bästa tänkbara internationaliserings sättet på den polska marknaden.

Därav drar vi slutsatsen att multidomestic strategin passar bäst in på företag som vill internationalisera till Polen. Då decentraliserade enheter som får bestämma över sin

verksamhet kommer att kunna anpassa sitt utbud till den lokala efterfrågan bäst, vilket är en av de mest utmärkande kraven efter en genomgång av den polska marknaden. Och detta speciellt med tanke på att den polska och svenska kulturen skiljer sig åt till så stor del (se Hofstede under teorikapitlet), vilket visar att en direkt kopiering av strategi från den svenska marknaden applicerad på den polska är tämligen olämplig. Ett svenskt företag som försöker att applicera sitt utbud av produkter och tjänster, vilka kanske har fungerat på den svenska marknaden skulle med all sannolikhet misslyckas på den polska marknaden.

Från genomförda intervjuer med personer på Skanska har det framkommit att Skanskas strategi för sin internationalisering har i det stora sett likadan ut för alla marknader som de har velat ge sig in på. Inte desto mindre måste det ha krävts en del finjusteringar då dessa marknader skiljer sig från varandra en hel del. Med de teoretiska kunskaperna i åtanke så är det motsägelsefullt att Skanska, som säger att de applicerat samma strategi på alla sina marknader har lyckats med tanke på kulturskillnaderna. Men om man ser på detta utifrån det praktiska perspektivet så kan Skanskas strategi stämma med åtanke till att deras strategi är så generell att den bara förklarar att företaget skall vara marknadsledande och så lokala som möjligt, medan uppföljningsstegen av strategin antagligen skiljer sig något beroende på den utvalda marknaden. Verksamheten idag ser ut på så sätt att de har kontor i alla större städer runt om hela Polen vilket enligt oss pekar på en relativt hög grad av lokal anpassning. Därav drar vi slutsatsen att Skanska följer en multidomestic strategi på den polska marknaden.

I de flesta av intervjuerna uppgavs att någon direkt konkurrens saknades på den polska marknaden i början av de svenska företagens internationalisering. Vad som kan vara orsaken till detta är att det kommunistiska styret som funnits så länge i Polen inte har gett företags världen, vilket gäller även byggföretagen, incentiv till att utveckla någon form av kärnkompetenser. De svenska företagen hade kanske då i början av 1970 och 1980 talet kärnkompetenser som saknades på den polska marknaden vilka de kunde överföra. De strategier som detta är utmärkande för är den internationella samt transnationella. Så till en början följde byggföretagen kanske en annan strategi än en som vi kan klassificera dem till att följa på den polska marknaden idag.

När det gäller NCC så tror vi inte att den multidomestiska strategin kan tillämpas, då NCC är verksam på den polska marknaden endast med ett av koncernens affärsområde, vilket är NCC

Roads. Därför tror vi att den nästa eventuella strategin som skulle vara tänkbart att applicera på NCC på den polska marknaden idag är den internationella strategin.

Företaget som antar denna strategi fokuserar på att skapa värde genom att överföra värdefullt kunskap och produkter/tjänster till utländska marknader där inhemska konkurrenter saknar dessa. Vi tror att NCC hade den specifika kunskapen som krävdes i början av deras etablering på den polska marknaden och har genom åren skaffat sig stora marknadsandelar och blivit till och med det största bolaget på den polska marknaden inom sitt marknadssegment (väggbygge). I början var NCC verksamma inom många andra affärsområden men dessa har man inte lyckats lika bra som med NCC Roads, vilket kan tolkas som att kunskaper samt produkter och tjänster på de övriga affärsområden har inte skiljt sig så mycket åt konkurrenternas.

PEAB kan inte analyseras på samma sätt som Skanska eller NCC då deras verksamhet i Polen är begränsad till endast inköps- och arbetskraftförmedling. Eftersom vi tar hänsyn till endast till den polska marknaden är PEABs klassificering i någon av ovanbeskrivna internationaliseringsstrategier omöjlig att fastställa.

### *7.1.2 Fas 2*

Här tittar vi på om företaget har valt att internationalisera sin verksamhet genom att successivt öka sitt engagemang på den polska marknaden från export till t.ex. helägt dotterbolag i enighet med den delvis omarbetade Uppsalamodellen.

Enligt Uppsalamodellen börjar företagen sitt internationella engagemang genom exportverksamhet, då de känner av marknaden för att se om de vill anta ett långsiktigt åtagande på den utländska marknaden. Om exporten till den utländska marknaden är framgångsrik kan företaget tänka sig att öka sitt engagemang och åtagande på marknaden genom att möjligtvis ingå ett joint venture eller sälja igenom agentverksamhet eller liknande. Om även detta visar sig lyckat för företaget ökar de åtagandet delvis till att slutligen besitta ett dotterbolag på den utländska marknaden.

Stegen som identifierades i Uppsalamodellen var som följande;

1. Inga reguljära exportaktiviteter (sporadisk export)
2. Export via oberoende representation (agenter etc.)

3. Dotterbolag, endast försäljning
4. Dotterbolag, produktion och tillverkning

de som vi antog att ett byggföretag kunde använda sig av var;

1. Ingen export
2. Export
3. Joint Venture
4. Helägt dotterbolag

Från intervjuerna har det framgått att Skanska följt ett linjärt engagemang, då de började sin verksamhet på den polska marknaden genom projektexport sedan uppköp av mindre företag till att slutligen köpa upp och äga ett dotterbolag. Deras vision av den polska marknaden har även förändrats från att vara ett alternativ till de marknader som Skanska befunnit sig på tidigare, till att vara en marknad som de tar med i sina långtids beräkningar. Vidare så har det även framgått att Skanskas strategi vad gäller den polska marknaden var att bli marknadsledande och att den polska marknaden skulle betraktas som hemmamarknad. Detta har de uppnått då de efter uppköp och omstruktureringar är Polens största/nästa största byggbolag beroende på vem man frågar.

NCC har å sin sida inte följt Uppsalamodellen till fullo utan började sin verksamhet genom projektexport till att sedan bilda dotterbolag på den polska marknaden. Vidare så fortsatte de sin verksamhet till att köpa upp större bolag som även de ombildades till dotterbolag för att sedan avveckla verksamheten delvis och finnas på marknaden i det segment där NCC varit mest framgångsrika, dvs. på väg och asfalt segmentet av byggmarknaden.

PEAB hamnade på den polska marknaden genom uppköpet av BPA. De hade då ingen klar vision eller mål för var företaget ville att den polska avdelningen skulle vara. Detta tillsammans med marknadsstrukturen och strategiska visioner inom PEAB kan ha varit ett av skälen till varför de valde att avveckla. Men vad gäller applicerbarheten Uppsalamodellen på PEAB så kan man säga att PEAB följde den omvänt. De började med ett dotterbolag, sedan avvecklade de verksamheten på den polska byggmarknaden och närvarar för tillfället endast genom inköpskanaler och arbetskraftförmedling. Eftersom det inte verkar ha funnits några tydliga mål för PEABs verksamhet, annat än att gå med vinst, så kan man inte heller säga att PEAB direkt misslyckades med sin strategi. Istället verkar det mera vara på så sätt att PEAB valde att fokusera på de marknader där de kände att de var starkast och få dessa till att

utvecklas. Man kan istället säga att PEAB har lyckats med sin strategi eftersom övriga marknader på vilka PEAB valt att närvara på fungerar mycket bra. Om de i framtiden väljer att utöka sin verksamhet på den polska marknaden igen, skulle det vara mycket intressant att följa deras etableringsprocess för att se på vilket sätt deras närvaro och engagemang ökar.

Skanska valde att gå från sporadisk export till ett direkt uppköp av dotterbolag. NCC gick från sporadisk export till joint venture till ett dotterbolag. PEAB gick direkt in på marknaden genom dotterbolag, sedan ut till att ej exportera till marknaden. (Ingen byggverksamhet över huvud taget på den polska marknaden.)

Detta innebär att själva kontentan i Uppsalamodellen om att företag börjar sin internationalisering från export till att gradvis öka engagemanget på marknaden till t.ex. dotterbolag går att applicera helt samt delvis på Skanska och NCC och omvänt på PEAB.

### *7.1.3 Fas 3*

Under denna del tittar vi på vilket sätt företaget har valt att gå in på den polska marknaden. Om de har börjat genom export och successivt ökat närvaron på marknaden (i enighet med Uppsalamodellen) eller om de valt någon annan form av etablering på den polska marknaden och hur detta har skett i så fall.

NCC började om bekant sin verksamhet på den polska marknaden så som Skanska, genom projektexport. Därefter bildade de ett helägt dotterbolag (NCC Polska Sp. Z.o.o.) till att slutligen köpa upp andra företag på den polska marknaden (Hydrobudowa, PRInz). Dessa företag köptes inte upp genast utan drevs från början som joint ventures, då ägarandelen ökade stegvist (idag ägs Hydrobudowa till 100 % medan PRInz gick i konkurs). Därefter la de ner de verksamheter så som fastighets och anläggningsfunktionerna (planerar endast bygga klart motorvägen A2) i Polen.

Skanska valde att etablera sig på den polska marknaden genom projektexport för att sedan successivt öka närvaron på marknaden till uppköpet av Budexpol och Exbud S.A. (1999, 2000) och därefter omorganisera verksamheten till dotterbolaget Skanska S.A.

PEAB använde sig aldrig av projektexport till Polen utan köpte in sig på den polska marknaden från början genom övertagandet av BPA som hade en mindre verksamhet i Polen.



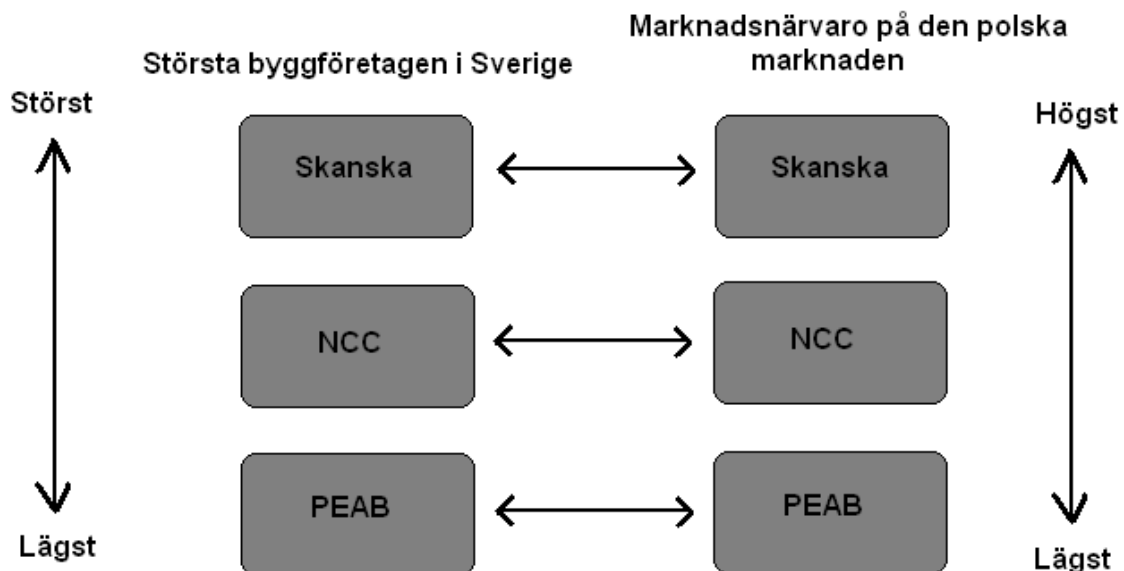
PEAB förvaltade verksamheten i Polen under 7 år, varpå de lade ner hela byggverksamheten. Deras närvaro på den polska marknaden begränsas nu till inköpskanaler och arbetskraftförmedlingsverksamhet.

Vad man ser i detta skede är att inget av byggföretagen använt sig av inträdesmetoderna turnkey, licensing eller franchising. Detta kan delvis förklaras av skäl såsom att byggföretag traditionsenligt helt enkelt inte bedrivs i sådan regi. Men man borde inte exkludera dessa metoder för att i framtida internationaliseringsprocesser kan byggföretag mycket väl anpassa denna process till marknader för att lättare uppnå sina mål med internationaliseringen.

## 7.2 Övriga iakttagelser

Vad som kan vara intressant att notera är att marknadsnärvaron på den polska marknaden överensstämmer med rankningen av företagen på den svenska marknaden. Förklaringen till detta kan vara sådan att Skanska som är det största byggföretaget i Sverige upplever att de uppnått de mål de eftersträvade på den svenska marknaden och i större utsträckning än resterande (NCC och PEAB) letar sig ut på nya marknader. Se figur nedan.

Figur 7.3, Storlek på företaget jämfört med marknadsnärvaro



## 7.3 Sammanfattning

Eftersom Polen länge har präglats av kommunism och politisk osäkerhet som påverkat den ekonomiska situationen har vi antagit att den polska marknaden kräver stor

marknadsanpassning från företagets sida. Med tanke på detta, finns det två tänkbara strategier av Bartlett och Ghoshals internationaliseringsstrategier som skulle kunna tillämpas på marknaden för att nå bästa resultat för företagen. Dessa två strategier är den transnationala och multidomestic strategin. Eftersom den transnationala är svår för företag att uppnå, även då man kan fastställa att det är en strategi som företag borde sträva efter att uppnå, har vi med uteslutningsmetoden fastställt att den multidomestiska strategin lämpar sig bäst för den polska marknaden.

I den mån och utsträckning som man kan klassificera valda fallföretag att följa någon av de fyra internationaliseringsstrategierna på den polska marknaden har vi kommit fram till att på Skanska kan man applicera multidomestic strategin och på NCC den internationella. Vi kan ej tillämpa någon av dessa strategier på PEABs verksamhet eftersom vi i vår avgränsning valt att undersöka byggföretag på byggmarknaden i Polen då PEAB har inte längre någon verksamhet inom detta område.

Under teori kapitlet reviderade vi vissa delar av Uppsalamodellens steg vid internationalisering (ingen export, export via agenter, dotterbolag endast försäljning samt dotterbolag med produktion och marknadsföring) för att bättre passa byggföretag då deras verksamhet utesluter vissa av stegen. Själva grundtanken i Uppsalamodellen, att internationaliseringen sker stegvis var konceptet som vi valde att undersöka om byggföretagen följt. Det visade sig att detta gick att applicera på Skanska, delvis på NCC och inte alls på PEAB. Skanska hade börjat sin internationalisering från projektexport till att stegvis öka närvaro på den polska marknaden till ett helägt dotterbolag. Även NCC valde att börja genom projektexport till Polen sedan ökade de närvaron/engagemanget drastiskt till dotterbolag för att sedan minska detsamma till att endast driva NCC Roads i Polen idag. PEAB å andra sidan gick in på den polska marknaden direkt genom ett uppköp av BPA som hade filialer i Polen till att avveckla byggverksamheten ett antal år senare (inköpskanaler och arbetskraftförmedling finns kvar).

Skanska och NCC började sin internationalisering genom projektexport för att känna av marknaden. Detta ledde så småningom till att de etablerade sig på den polska marknaden genom dotterbolag i större samt mindre utsträckning. PEAB började som bekant sin internationalisering direkt genom ett dotterbolag. De etableringsformer som vi kunnat identifiera under internationaliseringen/etableringen av dessa tre byggföretag på den polska

marknaden har som följande varit, projektexport, joint venture, greenfield (nystart av företag),  
uppköp av bolag vilka har lett företagen till helägda dotterbolag.

---

## Kapitel 8, Slutsatser

---

*Här diskuteras slutsatserna utifrån analysen samt förslag till vidare forskning av ämnet.*

---

### 8.1 Slutsatser

En av undersökningsfrågorna är relaterad till byggföretagens etableringssätt på den polska marknaden. Utifrån analysen har vi kunnat fastställa att det finns tre särskilda former som utmärker sig mer än de andra dvs. export, joint venture samt dotterbolag. Två av de tre undersökta byggföretagen (Skanska och NCC) har börjat sin internationella expansion med projektexport vilket i senare faser har utvecklats till ägandet av egna dotterbolag. Det tredje företaget (PEAB) har hamnat på den polska marknaden direkt som dotterbolag, vilket har varit ett resultat förvärvet av BPA (ett annat byggföretag) med en redan utvecklad verksamhet på den polska marknaden.

De mindre populära etableringssätten var turnkey, licensavtal och franchise avtal, vilka i sig inte behöver innebära dess relevans för byggföretags internationalisering. Det är ganska naturligt att byggföretag i första hand väljer de förprovade metoderna samt att de kanske lämpar sig bäst för byggmarknaden.

Ett mer eller mindre klart mönster har även kunnat upptäckas över Skanskas och NCCs internationaliseringsprocess (vilket har utgått från Uppsalamodellen), där kontentan är att företaget börjar sin internationalisering med export till att gradvis öka engagemanget (närvaron) på marknaden, där slutfasen är helägda dotterbolag. PEABs internationalisering kan inte analyseras på samma sätt, då företags internationaliseringsprocess istället varit omvänt jämfört med Skanskas och NCC, även Uppsalamodellen.

Vidare, efter att ha analyserat fyra olika internationaliseringsstrategier samt med polsk historia och dagens marknadskrav som bakgrund har vi kunnat identifiera den tänkbart bästa strategin för byggföretag på den polska marknaden, den multidomestiska strategin.

I den utsträckning av strategiklassificering som kunde genomföras av de studerade fallföretag, har vi kunnat fastställa att Skanska har brukat den multidomestiska strategin medan NCC den internationella. Någon av de studerade strategierna kan inte tillämpas på PEAB med tanken på

den antagna avgränsningen, där de undersöka företagen skall driva byggverksamheten på den polska marknaden, vilket PEAB inte längre har.

För att avgöra om de studerande byggföretagen har lyckats med dess internationalisering på den polska marknaden är det nödvändig att ta hänsyn till deras utsatta mål för den angivna marknaden. Skanskas strategi är att vara marknadsledande i alla dess verksamhetssegment på alla dess internationella marknader, medan NCC och PEAB skall hålla sig framförallt till den skandinaviska arenan. Detta förklarar också att deras engagemang på den polska marknaden är begränsat och därav deras annorlunda strategier.

Utifrån undersökta perspektiv kan fastställas att Skanska är störst på den polska marknaden och dess mål är att hela tiden utvecklas inom alla av sina verksamhetssegment. På andra plats faller NCC, och deras placering kan förklaras genom att företaget är aktiv på den polska marknaden inom en av verksamhetssegment, det som ansågs vara det mest lönsamma. Att PEAB här hamnar på tredje plats beror på att företaget inte driver någon byggverksamhet på den polska marknaden och dess marknadsnärvaro är begränsad till endast inköpskanaler och förmedling av arbetskraft. Om man ser istället utifrån företagens perspektiv om byggföretagen har lyckats med sin internationalisering kan svaret vara att alla har gjort det med tanke på deras internationaliserings mål och strategier.

Det intressanta som noterats under undersökningens gång är den rankningen av företagens både polska och svenska marknadsnärvaro, vilket är i princip samma. Den möjliga förklaringen till detta kan vara att Skanska som det största byggföretaget i Sverige upplever att de uppnått de mål de eftersträfvade på den svenska marknaden och i större utsträckning än NCC och PEAB letar sig ut på nya marknader.

## **8.2 Alternativ framtida forskning**

För att med större säkerhet ha kunskap i vilken av de fyra internationaliseringsstrategierna byggföretagen följer, skulle man kunna utöka undersökningen till att omfatta fler byggföretags internationalisering på fler utländska marknader. Man skulle även exakt kunna kartlägga fler byggföretags etablering på en marknad och bättre kontrollera Uppsalamodellens applicerbarhet på byggföretag. Vidare kan man även i framtiden undersöka om t.ex. PEAB och NCC väljer att ta sig in på de marknadssegment på den polska marknaden där de valt att

avveckla sin verksamhet igen och hur de väljer att göra det. Kan man då kartlägga nya mönster eller etableringsformer samt hur utvecklas den polska byggmarknaden?

## Källförteckning

### Tryckta källor:

Abrahamson, Kjell Albin (1997), ”*Polen – Diamant i aska*”, WSOY, Finland.

Andersson D., Johansson H., Odin J. ”*Coding Technologies, Etablering av de jure Standard*”,  
Magisteruppsats, Lund

Bartlett C. & Ghoshal S. (2000), ”*Transnational Management – Text, cases and readings in cross-border management*”, McGraw-Hill, Singapore, Third Edition

Björkman I, Forsgren M (2000), ”*Nordic International Business Research*”, International  
Studies of Management and Organization, Vol 30, No. 1, Spring

Burns, P. (2005), ”*Corporate Entrepreneurship*”, Basingstoke UK, Palgrave, Kap 6 ”Creating  
the entrepreneurial culture”

Dicken, P. (2003), ”*Global Shift – Reshaping the global economic map in the 21st century*”,  
the Guilfords press, USA, fourth edition

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul Finn (1994), ”*Att utreda, forska och rapportera*”,  
Lagerblads, Karlshamn

Finn Wiedersheim-Paul, Lars Torsten Eriksson (1991) ”*Att utreda, forska och rapportera*”  
Liber-Hermods AB

Forsberg, Tommy & Langheim, Maria (2006), ”*Svenska företag i Kina – En studie över  
svenska företags etablering och lönsamhet i Kina*”, Uppsats D-nivå, Södertörns Högskola

Hill, Charles W. L. (2005), ”*International business - Competing in the Global Marketplace*”,  
University of Washington, Mc Graw-Hill, International Edition/Fifth Edition

Hollensen S. (2004) ”*Global marketing a decision oriented approach*”, Prentice Hall,  
England, Third Edition

Paradowska Janina, (2006) ”Kwadratura Czworokata”, Polityka, nr 17/18, sid 20-21

Saunders M, Lewis P, Thornhill A. (2003) “*Research Methods for Business Students*”  
Pearson Education

### **Internet källor:**

<http://corp.datscha.com/sa/node.asp?node=1587> (2006.04.30)

<http://di.se/Nyheter/?O=Index&page=%2fAvdelningar%2fpresreleaseShow.aspx%3fpresSeqNo%3d12533%26pressCp%3d2> (2006.05.04)

<http://www.bygg.org/files/marknad/FOB%202005.pdf> (11.05.2006)

[http://www.bygg.org/Files/Marknad/pdf/50\\_storsta\\_byggforetagen\\_i\\_sverige\\_2003-2004.pdf](http://www.bygg.org/Files/Marknad/pdf/50_storsta_byggforetagen_i_sverige_2003-2004.pdf)  
(2006.05.11)

<http://www.edu.kristianstad.se/soderport/so/vetenskap/beg.html#7> (2006.05.18)

[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php?culture1=86&culture2=70](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=86&culture2=70)  
(2006.05.16)

<http://www.library.villanova.edu/vbl/bweb/taylor101201.pdf> (2006.05.16)

<http://mgip.gov.pl/English/Economic+analyses++forecasts/Analyses/Polnads+economic+performance/> (2006.05.26)

<http://www.ncc.se> (Årsredovisning 1998,1999,2000,2001,2002,2005)

[http://www.peab.se/Pressmeddelande/1997/970526-Bygger\\_Polen](http://www.peab.se/Pressmeddelande/1997/970526-Bygger_Polen) (2006.05.28)

[http://www.peab.se/Om\\_Peab/Koncernen](http://www.peab.se/Om_Peab/Koncernen) (2006.05.28)

<http://www.polemb.se> (2006.05.18)

<http://www.polemb.se/polen/index.php?page=ekonomin> (2006.05.18)

[http://www.polemb.se/swedish/polen\\_info/historia.html](http://www.polemb.se/swedish/polen_info/historia.html) (2006.05.18)

[http://www.polemb.se/swedish/polen\\_info/industri.html](http://www.polemb.se/swedish/polen_info/industri.html) (2006.05.18)

[http://www.polemb.se/swedish/info\\_polen.html](http://www.polemb.se/swedish/info_polen.html) (2006.05.18)



[http://www.polemb.se/swedish/polen\\_info/inrikes.html](http://www.polemb.se/swedish/polen_info/inrikes.html) (2006.05.18)

[http://www.polemb.se/swedish/polen\\_info/utrikes.html](http://www.polemb.se/swedish/polen_info/utrikes.html) (2006.05.18)

[http://polemb.se/swedish/polen\\_info/handel.html](http://polemb.se/swedish/polen_info/handel.html) (2006.05.18)

<http://www.pmrporate.com> (2006.05.20)

<http://www.pmrpublications.com> (2006.05.20)

<http://www.quickmba.com/strategy/global/marketentry/> (2006.05.18)

<http://www.rynekbudowlany.com> (2006.05.27)

[http://www.swedishtrade.se/polen/docfile/86772\\_RapportBCS2005Polen.pdf](http://www.swedishtrade.se/polen/docfile/86772_RapportBCS2005Polen.pdf) (2006.05.18)

<http://www.skanska.pl> (2006.04.14)

[http://www.skanska.com/skanska/templates/page\\_\\_\\_279.aspx](http://www.skanska.com/skanska/templates/page___279.aspx) (2006.05.28)

<http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=2928&intItemID=2023&lang=1>  
(2006.05.29)

<http://www.warsawvoice.pl/index.phtml?pg-druk&a-10146> (2006.05.29)

<http://www.wprost.pl/ar/?O=89885&C=39118> (2006.05.21)

## **Intervjuer:**

### Skanska

- Jan Gunnar Glave 04.05.2006
- Johan Bergman 10.05.2006
- Mats Johansson 17.05.2006
- Szczepan Kusibab, 18.05.2006

### NCC

- Håkan Rafstedt 03.05.2006
- Jonas Högberg 09.05.2006
- Tage Bergström (Före detta NCC anställd) 17.05.2006

### PEAB

- Tomas Andersson 04.05.2006

- Mirosław Grzybowski 16.05.2006

## Appendix 1, Frågor

### 1.1 Frågor på svenska

Inledande frågor:

1. Vad heter du?
2. Vilken position har du i företaget för närvarande?
3. Vilka positioner har du jobbat på i företaget tidigare?
4. Hur länge har du jobbat inom företaget och på den positionen du har nu?
5. Vilken var din första kontakt med den Polska byggbranschen?
6. Har du fortfarande kontakt med den Polska avdelningen inom företaget?

Djupare frågor:

7. När gick ert företag in på den polska byggmarknaden och varför?
8. Vilka hot/konkurrenter uppfattade ni då?
9. Hur ser det ut idag?
10. Hur gick ni in på den polska marknaden? (JV, Greenfield etc.?)
11. Hur självständigt är företaget i Polen? (Dvs. hur mycket kontroll utövar ni på bolaget?)
12. Hur mycket kan ni påverka företaget i Polen?
13. Hur skulle ni själva beskriva er strategi på den polska marknaden (Steg för steg. Vilket mål hade ni och hur hade ni tänkt att nå det? Har ni lyckats/misslyckats?)
14. Är strategin likadan för övriga marknader eller hade ni en plan speciellt för Polen?
15. Hur engagerade/involverade var ni på den polska marknaden i början av ert intåg jämfört med nu?
16. Hur bedömer ni risken på den Polska marknaden? (t.ex korruption, att avtal inte hålls etc.)

Skanska

17. Ställde endast inledande + djupa frågor.

NCC

18. Varför har ni bara behållit vägavdelningen i Polen och valt att avveckla resterande verksamhet?

19. Hur går det för vägavdelningen?

20. Era framtidsutsikter för den Polska avdelningen och NCCs verksamhet i Polen?

PEAB

21. Hur kommer det sig att ni i er årsredovisning från 2000 var så positiva angående Polen och sedan 2001 valde ni att avveckla?

22. Varför valde ni att avveckla er verksamhet i Polen?

23. Har ni funderingar på att återinträda på den polska marknaden?

24. Tycker ni att ni har misslyckats med er verksamhet i Polen?

25. Vad kan vara orsaken att till att man misslyckas med en strategi? (Allmänt)

## 1.2 Frågor på polska

1. Jak ma Pan na imie?
2. jakie stanowisko zajmuje Pan w chwili obecnej w firmie?
3. na jakich stanowiskach pracowal Pan wczesniej w tej firmie?
4. jak dlugo pracowal Pan w firmie i na obecnym stanowisku?
5. jaki byl Pana pierwszy kontakt z ta firma? (i w jaki sposob on sie rozwinal?)
6. kiedy zostal utworzony/otwarty pierwszy oddzial tej firmy na polskim rynku budowlanym? I gdzie? (ile jest ich dzisiaj) ogolna struktura
7. na jakie trudnosc mogla lub byla narazona firma w okresie poczadkowej dzialalnosci? (jacy konkurenci i itp.). Z jakimi zagrozeniami moze liczyc sie dzisiaj?
8. w jaki sposob firma rozpoczela swoja dzialalnosc na polskim rynku (JV, greenfield itd.)
9. jak duzy wplyw ma szwedzki oddzial (moderbolaget, hq) na oddzial polski (dotterbolaget)?
10. Na ile polski oddzial jest samodzielny w podejmowaniu decyzji (przy realizowaniu projektow; nowe idee)?
11. jakby Pan opisal ogolna strategie dzialalnosci firmy na polskim rynku (krok po kroku. Jakie byly pierwotne cele i w jaki sposob zostaly one osiagniete?)

12. jaka jest obecna strategia firmy? I obecne cele?
13. jakie sa przyszlosciowe plany dla polskiego oddzialu tej firmy?
14. jak oceniacie ryzyko polskiego rynku w branzy budowlanej? (korupcja, niedotrzymywanie umow, niewyplacalnosc klientow itp.)

#### NCC

15. dlaczego zdecydowaliscie sie jedynie zatrzymac oddzial zajmujacy sie budowa drog?
16. jak w chwili obecnej funkcjonuje i rozwija sie oddzial budowy drog?

#### PEAB

17. w sprawozdaniu rocznym z roku 2000 byliscie bardzo pozytywnie nastawieni do Polskiego rynku budowlanego podczas gdy juz 2001 zdecydowaliscie sie na wycofanie sie z niego. Dlaczego zdecydowaliscie sie na wycofanie waszej dzialalnosci z Polski?
18. czy pojawiaja sie pewnego rodzaju zamiary powrotu na polski rynek?
19. co moze byc powodem niepowodzenia strategi? (ogolem)
20. wedlog pana ... w ktorym momenci popelniliscie blad?

## Appendix 2, Intervjuer

### 2.1 Skanska

#### *2.1.1 Intervju med Jan Gunnar Glave 04.05.2006 (Reviderat per e-mail 29.05.2006)*

Jan Gunnar Glave arbetar som verkställande direktör/VD på Skanska i Danmark vilket han har gjort de senaste 6 månaderna. Tidigare hade han samma position på Skanska Polen under 4 ½ år men han har mindre och mindre kontakt med den polska marknaden. Sammanlagt har han jobbat inom Skanska koncernen i 33 år, dvs. sedan 1973.

Skanska började vara verksamma på den polska marknaden under början på 70-talet då man genom att finansiering var tillgänglig började via projektexport bygga hotell (Warszawa) och hamnar (Gdynia) i Polen. Senare under 90-talet gick Skanska in på marknaden genom att de bildade ett bolag, började förvärva mark och bygga fastigheter. Senare under 2000 förvärvade Skanska Polens största byggfirma vid namn, Exbud började omstrukturera hela sin verksamhet i Polen.

Under 70-talet var Skanska närmast ensamma med sin verksamhet i Polen men efter 1989 och framåt har marknaden präglats av en allt mer hårdnande konkurrens från internationella entreprenörer.

Strategin och målet för Skanska i Polen har varit att bli ett av de ledande och landstäckande byggföretaget på den polska marknaden. Detta har de uppnått genom sitt förvärv av Exbud och att koncentrera sig på byggrelaterade tjänster. Detta har gjort att Skanska numera är en av de största byggföretagen på marknaden och en av de mest eftertraktade arbetsgivarna enligt Jan Gunnar Glave. Strategin och Skanskas målsättning, att bli marknadsledande, ser likadan ut för alla marknader Skanska ger sig in på men i.o.m. förvärvet av Exbud 2000 var Skanska tvungna att anpassa sin strategi något på den polska marknaden. Förvärvet av Exbud innebar en omstrukturering av Skanska i Polen där de från början var 12 000 anställda och numer är 5000 anställda.

Jan Gunnar Glave ser positivt på den polska marknaden, han uppskattar att det finns mycket

att göra och att renoveringsbehovet och behovet av infrastruktur är mycket stort. Jan Gunnar uppfattar att landet är lite styrt av politiska svängningar vilket skapar en del problem för Skanska men att omstruktureringen av landet som EU inträdet har inneburit har visat sig vara mycket positivt. EU inträdet har hjälpt till att göra den Polska byråkratin mer transparent för enligt Jan Gunnar så finns det byråkratiska systemet till viss del kvar. Inträdet har även hjälpt Polen att anpassa sig till ett mer generellt europeiskt system vilket Jan Gunnar säger märks speciellt tydligt vid behandlingen av upphandlings och konkurrens handlingar. Innan EU var den polska marknaden mycket relationsbaserad då man förväntade sig "tjänster och gentjänster".

Skanska bygger för både privata och statliga finansörer samt i egen regi. Ett av de aktuella projekten är en motorväg från Gdansk och söderut där Skanska är delvis ägare. Projektet kommer delvis finansieras genom att motorvägen kommer att bli en betalmotorväg.

### *2.1.2 Intervju med Johan Bergman 10.05.2006 (Reviderat per e-mail 29.05.2006)*

Johan jobbar för närvarande som "executive vice president" dvs. vice VD på Skanska AB. En position han haft under 4 år sedan 2002. Han har jobbat i Skanska sedan 1990 på olika poster som bl.a. uthyrare, förvaltare, projektledare, fastighetschef, landschef m.m och även som Europaansvarig. Johan uppger att som ansvarig i koncernledningen för den polska verksamheten har han i stort sett daglig kontakt med Skanskas chef i Polen.

Skanska började sin verksamhet i Polen i början på 70-talet genom enstaka projekt som hotell och varvsbygge. På den tiden tog man ner all personal som behövdes till att verka på projektbasis på den polska marknaden. När Skanska sedan började bli intresserade av den polska byggmarknaden långsiktigt så valde de att öppna upp en helt ny avdelning i landet, en så kallad Greenfield investment. Skälet till varför man gick in på den polska marknaden var delvis för att det är ett stort land med mycket människor och därav en stor marknad med många möjligheter. Samt även efter Berlinmurens fall så öppnades marknaden upp och ett stort behov av byggtjänster ansågs föreligga.

Svårigheterna med att etablera sig på den polska marknaden bedömdes vara ett nytt språk, en annan kultur och även att de flesta av Skanskas internationella konkurrenter visade intresse för den polska marknaden ungefär samtidigt som Skanska. Dessa internationella konkurrenter är fortfarande aktiva på den polska marknaden samt även små och medelstora inhemska företag som konkurrerar med Skanska på den polska marknaden anses vara hot mot avdelningen i Polen. De 10 största aktörerna på den polska marknaden är internationella konkurrenter till Skanska med huvudkontor i länder som Spanien, Frankrike och Österrike etc.

Skanska Polen fungerar som så att det drivs fullständigt av polska medarbetare men ägs av det svenska bolaget. Företaget är till stor del självständigt men har vissa gemensamma processer med resten av koncernen, så som t.ex. finansiell uppföljning och riskbedömning.

När Skanska började verka på den polska marknaden i början på 70-talet var intentionen att känna av marknaden och alla projekt drevs med mycket eller all hjälp från Sverige. Dvs. det var svenska projektarbetare och svensk personal som bedrev verksamheten på plats i Polen. Lite senare beslutade Skanska sig för att köpa ett företag vid namn Exbud i Polen, där man gjorde en stor omorganisation av verksamheten till att bli det Skanska Polen som det är idag. I bolaget i Polen jobbar för nuvarande ca 5 500 anställda.

I de marknader som Skanska har valt att etablera sig runt om i världen så är strategin att bli ett utav de ledande byggföretagen detsamma för alla marknader och strategin för den polska marknaden har inte utmärkt sig speciellt på något sätt.

Skanska är för nuvarande mycket mer engagerade som företag i den polska marknaden än vad de var från början. Dvs. engagemanget har utvecklats naturligt allteftersom bolaget har blivit större i landet. Och Johan beskriver den polska marknaden som fortsatt intressant för Skanska.

Enligt Johan så innebär Polens inträde i EU en enorm fördel för Skanska eftersom upphandlingsregler och lagar samordnas till att bli mer lika resterande av Europa. Vidare så får även landet en del EU bidrag som hjälp till att t.ex. bygga upp infrastruktur som dammar och liknande projekt som kan vara till fördel för Skanska. Än så länge är Skanska i Polen en av de mindre marknaderna för hela koncernen då dotterbolag i marknader som USA, UK och t.ex Sverige är större för att det är länder med högre BNP och det innebär att det investeras mer i dessa länder. Däremot så är den polska marknaden den marknad som växer snabbast

och det är enligt Johan mycket möjligt att om kanske 5 år Polen även kommer bli en av de starkaste marknaderna för koncernen.

Johan beskriver som resan till dit Skanska kommit idag i Polen att ha varit svår och kanske inte den mest direkta vägen för att nå det mål som Skanska velat men att ”Vi är där vi vill vara” vad gäller bolaget i Polen.

### *2.1.3 Intervju med Mats Johansson 17.05.2006 (Reviderat per e-mail 29.05.2006)*

Mats jobbar som VD för Skanska Property Poland, vilket han har gjort de senaste 2 åren. Tidigare jobbade han på Skanska i Stockholm i 10 år där han även var inblandad i projekt i Baltikum. Så sammanlagt har han jobbat inom Skanska i 12 år varav de sista 2 som VD i Polen.

Skanskas första kontakt med den polska marknaden skedde genom det första projektet Skanska tog på sig 1972. Mellan 1972-2002 bedrev Skanska mestadels projektexport och hade ingen lokal närvaro. Men via en strategiförändring på företaget som skedde 2000/2001 där Skanska som helhet förändrade sin syn på sin internationella verksamhet förändrades verksamheten i Polen. Med ett hemmamarknadskoncept där tyngdpunkten låg i att skapa en ledande framtida marknadsposition så köpte Skanska Exbud år 2001 vilken man senare omorganiserade. Skanskas närvaro ökade speciellt efter då muren föll. Innan var man aktiv på den polska marknaden men detta var genom mycket små företag och projektexportbasis.

Mellan 1972 och 1989 bedrev Skanska sin verksamhet i Polen genom projekt export. Från 1989 fram till 2002 (då man förvärvade Exbud) försökte man agera på marknaden genom mer lokala bolag. Och efter förvärvet at Exbud 2001 bedriver Skanska sin verksamhet på den Polska marknaden som på vilken annan hemmamarknad som helst. Vilket innebär att de strävar efter att finnas på marknaden långsiktigt och bli marknadsledande. Exbud hade från början en väldigt differentierad verksamhet med många företag som inte hade någon som helst koppling till byggande o projektutveckling. Detta krävde en massiv omstrukturering från Skanskas sida för att skala av verksamheten och få fram kärnverksamheten. Arbetet med omstruktureringen innebar att när Skanska övertog Exbud fanns det drygt 15 000 anställda och numera finns det kring 6 000. Skanska har även numera kontor i alla större städer i Polen, dvs. städer med mer än 200 000 – 300 000 invånare.



I början på 1990 talet fanns det inte många aktörer eller direkta konkurrenter på den polska marknaden till Skanska menar Mats. På 1970-talet var det bl.a BPA som var aktiva på den polska marknaden och inte förrän efter Berlinmurens fall kom konkurrensen igång på allvar då många utländska aktörer tog sig in på marknaden. De 5-6 största bolagen på den polska marknaden ägs idag av utländska företag.

Mats menar att konkurrenssituationen är oerhört tuff bland annat i jämförelse med den svenska byggmarknaden.

Den polska marknaden har en stor potential med tanke på att det är en sådan enorm marknad och på Skanska såg man Polens EU inträde 2004 som en stor möjlighet. Nästa stora potential finns i länder så som Ukraina t.ex. Även dom med den stor population och en avsaknad av medelklass som efterhand den byggs upp kommer att efterfråga en hel del.

Numera uppfattar Mats det som så att många aktörer försöker slå sig in på den polska marknaden och alla har mycket stora förväntningar på framtiden. Sådana inträden på marknaden är mycket kostsamma för företagen eftersom de försöker att köpa sig en marknadsposition och marknadsandelar, vilket även har varit fallet för Skanska. 2005 var första året som Skanskas byggbolag gick med vinst för man var tvungen att göra stora avskrivningar de första åren.

Skanska har två huvudsakliga bolag i Polen dvs Skanska SA – byggrörelsen samt Skanska Property + projektutveckling. Bägge bolagen rapporterar till koncernen i Sverige och har riktlinjer för vad de får göra och hur affärsverksamheten skall bedrivas..

Varför Skanska bestämde sig för att etablera sig på den polska markanden är enligt Mats att en sådan här byggverksamhet går inte att driva framgångsrikt genom projektexport så därför la man om strategin och köpte upp Exbud. Drivkraften bakom detta var även att under slutet av 90-talet var Skanska ett konglomerat som så många andra och hade många orealiserade tillgångar. Dessa började man att sälja av för att fokusera verksamheten från ägandet av fastigheter bl.a.till att koncentrera sig på projektutveckling.

Idag är Polen en av våra hemmamarknader där vi ser till att lönsamhet går före volym. Vi har ett bra rykte och är det största eller näst största företaget på den polska byggmarknaden. Vi ser vår närvaro på den polska marknaden på lång sikt och hoppas att bli ännu starkare inom de

närmsta 5-10 åren. Skanska Polen har en "lokal approach" och en vision att bli lika starka på den polska marknaden som vi är så den svenska.

Generellt sett skiljer sig inte byggmarkanden något avsevärt från den övriga marknaden i Polen. Polen är ett emellanåt politiskt turbulent land som alla politiskt omogna länder under stark utveckling. Vad som är intressant är att det politiska klimatet inte verkar påverka marknaden i övrigt vilket kan bero på att det finns en så stark framåt drivande kraft för marknaden. De macro ekonomiska parametrarna ser mycket bra ut för Polen för tillfället. Den enda bekymmersamma parametern är den höga arbetslösheten men det är ju även positivt för det innebär en tillgång på billig arbetskraft.

Skanska ger sig inte in i projekt/samarbeten om de känner att det inte är rent spel. Det finns ju tyvärr mycket mer falskspel i affärskulturen här än i Sverige men detta har förändrats en hel del på bara de senaste 5 åren. Den generationen som växte upp med kommunistregimen måste ju förr eller senare ta ett steg tillbaka för att släppa fram den yngre generationen, vilket även kommer att bidra till en annan renare affärskultur Dvs. synsättet hos de yngre generationerna skiljer sig till stor del från de äldre vad gäller värderingar o synsätt.

#### *2.1.4 Intervju med Szczepan Kusibab 18.05.2006*

Szczepan jobbar som controller för Skanska SA, vilket han har gjort sedan juli 2005. Tidigare arbetade han i ett företag i Wroclaw som Skanska köpte upp och har jobbat i Skanska sedan 1999.

Skanskas första kontakt med den polska byggmarknaden är så vitt Szczepan minns när de byggde Hotell Forum i Warszawa under 1970 – talet.

Enligt Szczepans uppfattning verkar Skanskas strategi ha förändras mycket på en väldigt kort tid. Från början försökte Skanska att växa organiskt i Polen genom att ta över mindre företag med omsättning på upp till 100 miljoner PLN i omsättning tills man 2001/2002 bestämde sig för att köpa upp Exbud.

De största svårigheterna för Skanska att etablera sig på den polska marknaden är enligt Szczepan kultur och mentalitet skillnaden mellan polacker och svenskar som har skapat en hel

del missförstånd. Detta har idag blivit bättre men i början var det mycket svårt att förstå vad de (svenskarna) ville, vi hade stora svårigheter att förstå varandra. Korruption var tyvärr ett problem och finns till viss del kvar, även skillnaderna i lagar och upphandlings metoder skapade vissa mindre problem för företaget.

Skanskas engagemang på den polska marknaden har som Szczepan ser det inte förändrats synbart. Skanska utgick redan från början att de ville stanna på den polska marknaden och sådär är även synen idag, då Skanska betraktar Polen som en hemmamarknad.

Huvudkontoret utövar ingen speciell kontroll över det polska bolaget utan det sköter sig relativt självständigt. Det finns ju självklart någon form av kontroll i och med att det polska bolaget rapporterar till huvudkontoret vad gäller finanser osv. och det polska bolaget kan inte ta på sig hur stora investeringsprojekt som helst för dessa påverkar ju även Skanska som helhet. Sedan finns det ju även vissa standarder som Skanska Polen måste följa t.ex. etiska standarder osv. men annars utövar inte huvudbolaget någon mer kontroll.

Skanskas fortsatta strategi i Polen är att lönsamhet går före volym och vi (bolaget i Polen) aktar oss för att ingå avtal där vi känner att allt inte står rätt till.

Enligt Szczepan så är det inte tvunget att Skanska använde sig av exakt samma strategi i alla länder då marknaderna skiljer sig och viss anpassning kan ju krävas då.

Den polska marknaden växer och enligt Szczepan så syns en ökande polarisering och samarbete mellan företag på marknaden.

Vad gäller konkurrensen så finns det mellan 3-5 st företag som kan betraktas som Skanskas konkurrenter. Alla dessa är numera utlandsägda även om de fortfarande har polska namn. Dessa är t.ex. Budimex, Mitex, Warbud, Strabach, Mota etc.

EU inträdet har från den polska sidan praktiskt taget inte alls påverkat vår verksamhet snarare försvårat för att det fattas kvalificerad arbetskraft. Det inträdet har hjälp till med är att det har blivit lite lättare att hitta företag att samarbeta med. Vad gäller lagar och regler så har det inte förändrats speciellt mycket utan det är så som det var innan.

## 2.2 NCC

### 2.2.1 Intervju med Håkan Rafstedt 03.05.2006

Håkan Rafstedt Civilingenjör  
Stabschef  
Marknad & Projektutveckling

på

NCC Construction Sverige AB  
Region Syd

Håkan har nyligen (för 1 ½ år sedan) kommit hem från att ha jobbat vid motorvägsprojektet A2 i Polen. Detta har han hållit på med under de senaste 3-4 åren, dvs. från 2000 och framåt. Han har jobbat i NCC sedan 1973 på olika positioner och jobbat sig fram till den position han har idag och har fortfarande kontakt med den Polska avdelningen.

I början av 80-talet var NCC involverat i ett hotellbygge i Polen. Detta var endast ett projekt och dessa projekt sköttes likadant som i Sverige med den enda skillnaden att lokaliseringen var en annan. En grupp med svenskar åkte ner till Polen och genomförde projektet och kom sedan tillbaka.

Som Håkan ser det så fanns det 2 brytpunkter för NCC nere i Polen. Den första var i början av 80-talet då NCC endast genomförde projekt runt om i världen, bland annat i Polen. Och den andra kring 1997/1998 då NCC bestämde sig för att betrakta Polen som en hemmamarknad och etablerade NCC Polska Sp. Zoo. I början koncentrerade sig NCC till att bygga bostäder och projekt som låg i Warszawa området för att sedan expandera till andra delar av Polen. Under 1999-2000 var de bland annat involverade i bygget av Baltic Cable. Under 2002 började de med motorvägsprojektet A2 och är numera endast koncentrerade till vägbygge i Polen eftersom de var missnöjda med hur de andra avdelningarna gick. De hade t.ex. svårigheter med att få sålt de lägenheter de byggt i Warszawa och vid bytet av VD till nuvarande så ändrade de sin strategi till att koncentrera sig på de marknader de kände att de hade resurser och kompetens inom. Dvs. Sverige, Danmark, Norge, Finland och även till viss

del Tyskland. Detta innebar att NCC helt och hållet gav upp sin vision om Polen som en hemmamarknad för byggnadsavdelningen.

För nuvarande så opererar NCC i Polen under förutsättningarna BOT (Build, Operate and Transfer). Detta gäller då i huvudsak det stora motorvägsarbetet A2 där NCC bygger en stor betalmotorväg för att finansiera byggandet och ska sedan, om runt en 40 år överföra ägandet av motorvägen till den Polska staten.

Ingånget på den Polska marknaden skedde till en början helt genom att NCC startade upp ett eget företag (NCC Polska Sp. Zoo.). Sedan köpte NCC in sig i vissa bolag som t.ex. Hydrobudowa och PRInz, för att på så sätt ”köpa” in sig på olika marknader. Hydrobudowa är numera ägt av NCC till 100% medan PRInz har gått i konkurs.

Verksamheten som fortfarande är kvar i Polen styrs helt och hållet från den Svenska sidan. På NCC Polska finns för nuvarande cirka 3-4 personer som huvudsakligen håller på med garantiarbete. Om det skulle dyka upp några intressanta projekt på den polska marknaden så tar NCC dit endast nyckelpersoner från Sverige som behövs till projektet och resterande rekryteras från den Polska marknaden. Detta för att NCC behöver all personal de har att tillgå på sina hemmamarknader som t.ex. Sverige för att ta hand om de projekt de har igång.

Strategin för NCCs byggnadsavdelning och den Polska marknaden ser för nuvarande ut som så att de ska bygga klart motorvägsprojektet A2 och sedan koncentrera alla resurser till sina hemmamarknader.

NCC Roads som är engagerat i motorvägsprojektet A2 är bland de största bolagen inom sin bransch nere i Polen. Eftersom de var tvungna att köpa maskiner och utrustning till vägarbetet har de nu etablerat sig på den Polska marknaden och har en stark marknadsposition på densamma. NCC har även en inköpsgrupp i Polen som tar hand om inköp av byggnadsmaterial till bolagen på den skandinaviska marknaden som på så sätt driver ner materialkostnaderna för NCC.

Håkan menar att i Polen är det fortfarande så att den äldre generationen förväntar sig att saker och ting ska ske så som de gjort förr i tiden. Dvs. genom tjänster och gentjänster. Detta gör

det till viss del svårt för svenska företag att etablera sig på den polska marknaden och höjer risken för företagen.

### *2.2.2 Intervju med Tage Bergström 17.05.2006*

Tage slutade att arbeta för NCC mellan 1½ - 2 år sedan. Inom NCC var han aktiv bl.a. som produktionschef samt även projektchef i Ungern och Polen. Han var verksam inom NCC i sammanlagt 40år innan han slutade. Privat så har han fortfarande kontakt med asfalt sidan (NCC Roads) men ej företagsmässigt.

NCCs inträde i Polen skedde genom hotellprojektet i Mragowo, där bl.a. Tage var verksam under den tiden. Varför NCC valde att gå in på den polska marknaden kan inte Tage svara på men det skedde på så sätt att en polsk kille som bodde i Sverige tipsade NCC om att undersöka den polska byggmarknaden och ta kontakt med "rätta" människor. Det har dem gjort och på så sätt fick sin första uppdrag hotellprojekt i Mragowo.

Några direkta konkurrenter var man aldrig bekymrad över enligt Tage eftersom verksamheten skedde på projektbasis och när man hade ett projekt så gjorde man "sin grej" och oroad inte sig för andra. Några svenska konkurrenter var man aldrig oroad över däremot fanns det en del österrikiska företag som kunde uppfattas som konkurrenter. Svårigheten låg i att få projektet, men detta skedde oftast genom att man kände någon kommunalpolitiker och så fick man igenom ett projekt även om det var få som trodde på det. Som t.ex. hotellet i Mragowo.

Tage jobbade på fastighets sidan inom NCC i Polen och han har alltid varit självständig med sin verksamhet. Bygg sidan började senare gå lite dåligt för NCC men på asfalt sidan så har man ju lyckats mycket väl med NCC Roads som är det största asfaltbolaget i Polen för närvarande.

Enligt Tage så har NCCs visioner och strategier förändrats mycket sen man började i Polen till nu. Innan var det mera framåt medan det numera är mer akademiskt. I början var strategin sådan att NCC skulle anta så många projekt som möjligt och även etablera sin verksamhet i Polen.

På frågan om varför NCC valt att dra tillbaka sin verksamhet delvis från Polen svarar Tage att han inte vet riktigt men om man inte väljer rätt personer till att jobba utomlands så blir det ju som hemma, det fungerar inte riktigt. Vad gäller om NCC har haft en strategi speciellt för Polen eller om strategin ser likadan ut i alla länder där NCC träder in svarar Tage att vad han vet så har det fungerat på ungefär samma sätt i östra Europa men att han inte vet hur det har sett ut i de andra länderna.

Enligt Tages bedömning så han mycket positiv till den polska marknaden och menar att Skanska som har valt att stanna på den polska marknaden kommer att röja stora framgångar. Vid frågan på om han tror att NCC kommer att gå tillbaka in på den polska marknaden svarar Tage att om NCC byter VD som kanske har andra visioner än nuvarande (endast finnas i Skandinavien) så är detta mycket möjligt. Personligen så tror han att ett så stort företag som NCC behöver en marknad att utvecklas på och med tanke på att Polen är dubbelt så stort som Skandinavien så tror han att ett återinträde inte är omöjligt för NCCs del.

På den polska byggmarknaden för nuvarande befinner det sig många investerare från exempelvis Spanien, Tyskland och även en hel del från Österrike.

#### 2.2.2.1 Övriga kommentarer från Tage Bergstörn (skickade via e-mail)

Hej

Litet rättelser:

Jag hjälper en del gamla affärsvänner för tillfället med en del kontakter jag skaffat under årens lopp.

Bostadsmarknaden är mycket het just nu tomtpriserna stiger kraftigt. Från runt 100 zł per kvm tomtyta till upp till 500 zł i de större städerna i Warszawa upp till 800- 1200 zł.

Nybyggd lägenheter i centrala lägen kostar idag uppåt 10-12 000 Zloty per kvm lägenhetsyta i Wroclaw, Krakow och städer i den storleken i Warszawa uppåt 16-20 000 zloty.

Condominium lägenheter runt 60 kvm är den mest efterfrågade produkten just nu. Som exempel; Wroclaw skriar efter kvalificerad arbetskraft just nu och försöker få polacker att flytta hem från bl.a England och Irland. Men det finns inte tillräckligt med bostäder. Men

mycket är under uppförande och en allt köpstarkare medelklass längtar efter att få flytta ut ur sina socialist producerade lägenheter till nya moderna.

Vägar och broar; behovet är skriande och bl.a. EU slussar in pengar till nya projekt. Vatten, el och avlopp behöver förnyas i städerna. Wroclaw bl.a. städer har trafikchaos just nu på grund av dessa arbeten.

Beträffande min person så var jag först Produktionschef för ett centralt varuhus i Prag sedan ett 400 rums hotell i Varna Bulgarien sedan ett hotell i Mragowo i norra Polen allt under tiden 1973 till -84 Sedan tog jag mig friheten att börja på den Ungerska marknaden för vilken jag hade ansvar som landschef, managing director som det så vackert heter där vi byggde Hotell golfbana för Danubius och för bl a E-lux, Astra, Ikea, Shell, Lindab, två stora kontorshus ett köpcenter utanför Budapest mm.

I början på nittioalet gick jag över till NCC Fastigheter (NCC International lade ner verksamheten) som chef för verksamheten i Polen Ungern och började då bl.a med en fastighet i södra Polen som vi ärvt från en annan verksamhet i NCC ett mycket intressant projekt i Bielsko Biala, hotell byggt ursprungligen av familjen Habsburg för sådär 180 år sen en kulturbyggnad av rang. Sedan byggde vi ett kontorshus på 26 000 kvadratmeter kontor och 500 parkeringar i centrala Warsawa med mycket gott resultat och hade dessutom skaffat fram en del tomter för projekt i Warzawa, Wroclaw och Gdynia Gdansk området får nya projekt också ett par mycket bra lokaliserade tomter utanför Budapest.

Sedan bestämde sig NCC för commando så räck sålde tomterna och lade ner övrig verksamhet förutom sten och asfaltproduktion. Jag har fått frågan hundratals ggr varför? utan att kunna ge ett annat svar än kalla fötter, kvartalsverksamhet och förmodligen kortsiktigt tänkande. Solidarnosc var inte problemet utan landet befann sig i ekonomiskt coma efter att systemet kommit i gungning därför var det den gången på åttioalet inte möjligt att fortsätta verksamheten.

Ja ni får ursäkta att jag brett ut mina utläggningar men det finns alldeles för många felaktiga och föråldrade föreställningar om Östeuropa i Sverige. De nya unga människorna är välutbildade flitiga och kommer att ta för sig. Herr Perssons sociala turism kan mycket komma att gå i motsatt riktning om ett tiotal år.

Mvh Tage Bergström



### *2.2.3 Intervju med Jonas Högberg 09.05.2006*

Jonas Högberg arbetar för närvarande som Regionchef för NCC Roads i Polen (VD NCC Roads Polska Sp. z o.o.). Tidigare har han jobbat som business controller samt produktionschef på NCC. Han har jobbat inom inom NCC ca. 10 år och nuvarande position i 6 år. Han bor och arbetar i Polen sedan 6 år tillbaka.

NCC:s huvudägare familjen Ax:son Johnson har haft kontakter med Polen sedan t.o.m. innan kriget och de gick in (igen) på den polska byggmarknaden efter murens fall på 90-talet. Hoten som man uppfattade då var oklar lagstiftning, kaotisk politik, tung byråkrati och stark konkurrens av dels lokala polska små bolag, dels bolag från hela Europa. Idag är bilden som sådan att det fortfarande finns oklar lagstiftning, kaotisk politik, tung byråkrati och stark konkurrens av dels lokala polska små bolag, dels bolag från hela Europa.

NCC startade med en förvärvsstrategi som misslyckades och lade om strategin till Greenfield (på svenska; organisk tillväxt) vilken lyckades mycket bra. NCC Roads Polska Sp. z o.o. är ett dotterbolag till NCC och ingår i koncernen. NCC startade med en förvärvs strategi som misslyckades i enlighet med alla konkurrenters misslyckanden avseende förvärv i Polen. Därefter fokuserade NCC på organisk tillväxt genom greenfield start-ups, vilket har varit starkt framgångsrikt. Idag är NCC marknadsledare på den polska asfaltmarknaden.

NCC har generellt haft en förvärvsstrategi i Skandinavien. I Polen handlar det om gamla kommunistiska bolag som har medärvt dålig företagskultur och osunda värderingar. NCC var mycket engagerade då de gick in på den polska marknaden, vilket de även är idag.

I vägbranschen är EU slutgiltig garant för att upphandlingarna sker korrekt i och med det stora EU-stöd i form av finansiering. Men det gäller att göra hemläxan och uppfylla samtliga anbudsvillkor, ställa frågor i anbudsskedet, överklaga felaktigheter, ha med jurister från början och skapa öppna kommunikationskanaler med EU-instanser m.fl. Det är en tuff konkurrens i Polen, troligen tuffare än i Sverige.

NCC valde att endast behålla vägavdelningen i Polen och avveckla resterande för att lönsamheten uppvisades enbart i vägverksamheten och potentialen är störst där med tanke på

behov och EU-stöd. Vägavdelningen går för övrigt bra, i övrigt vad gäller det finansiella så hänvisar Jonas till [www.ncc.pl](http://www.ncc.pl) och där man kan titta i bl.a. årsredovisningar och delårsrapporter.

Jonas framtidsutsikter för den polska avdelningen och NCCs verksamhet i Polen ser Jonas som mycket goda.

## **2.3 PEAB**

### *2.3.1 Intervju med Tomas Andersson 04.05.2006 (Reviderat via telefon 29.05.2006)*

Tomas arbetar som internkonsult med utvecklingsfrågor i koncernen och är även styrelseordförande i det Polska dotterbolaget, PEAB SP Z.o.o.. Han har jobbat i PEAB sedan 1965 och sedan 1995 på den positionen han har idag. Han har fortfarande nära kontakt med den polska byggmarknaden och är relativt insatt i PEAB SP.z.o.o.:s verksamhet i Polen eftersom han är styrelseordförande i bolaget.

PEABs första kontakt med den Polska byggmarknaden skedde under 1993-94 i samband med att PEAB förvärvade ett bolag vid namn BPA som hade filialer i Polen och Norge. Under den tiden var verksamheten i Polen inte av någon betydande karaktär eller storlek och PEAB gav sin tillåtelse till att verksamheten fortsatte som helägt dotterbolag till PEAB. Skälet till att de valde att ge sin tillåtelse till en fortsatt drift av det polska bolaget var att PEAB gärna ville känna på och se hur marknaden i Polen var. Det största hotet vid det tillfället uppfattade man från inhemska konkurrenter och man uppfattade aldrig Skanska som en konkurrent när de senare (vid 1997) tog sig in på marknaden, för att de var i sin storlek mycket större än PEAB.

Eftersom man kom in på den polska marknaden genom ett förvärv så hade PEAB inte någon tydlig strategi vad gäller det polska företaget. PEAB SP. Z.o.o. var till stor del självständigt med en eller ett par personer från Sverige som hjälpte till med ledningen av bolaget. Under 1994 bestämde PEAB sig för att involvera sig mer i det polska dotterbolaget och på den polska marknaden. De började då investera i mark samt bygga fastigheter för att sedan sälja lägenheter. Tomas uppger att PEAB var inte så engagerade på den polska marknaden och att arbetet utfördes till stor del genom samarbete med inhemska aktörer.

Skälet till varför PEAB var så positivt i sin årsredovisning 2000 för att sedan avveckla verksamheten 2002 uppger Tomas till att PEAB gjorde en felvärdering av den polska marknaden 2000 och att man gjorde en omvärdering av riskpotentialen senare. PEAB beräknade att om de fortsatt verksamheten på den polska marknaden så fick de räkna med att gå med förlust i 5-10 år innan verksamheten skulle vända till ett positivt resultat och detta var en risk man inte var beredd på att ta. Felvärderingen gick ut på att den polska marknaden visade sig vara mer ostrukturerad och politiskt instabil än vad man kalkylerat med och att marknaden börjar inte bli mer strukturerad och minde riskfylld förrän nu, flera år senare.

Tomas A. säger att i framtiden PEAB skall fortsätta att genom sitt dotterbolag följa utvecklingen på den polska marknaden men de har för tillfället inga avsikter på att utveckla den befintliga verksamheten. Verksamheten som är kvar i Polen är ”inköpsverksamhet” där PEAB köper in byggmaterial och tjänster från Polen. Från denna synpunkt är Polen en fortsatt mycket attraktiv marknad för PEAB. PEABs bygg och anläggningsverksamhet är istället för nuvarande koncentrerad till 3 marknader. Sverige (omsättning ca 25 miljarder SEK), Norge (omsättning ca 1,8 miljarder NOK) och Finland (omsättning ca 120 miljoner EUR)

### *2.3.2 Intervju med Miroslaw Grzybowski 16.05.2006*

Miroslaw arbetar för närvarande som VD i PEAB Polska Sp. Zoo vilket han har gjort sedan i slutet av 1998. Han har inte arbetat inom PEAB tidigare och den enda positionen han haft inom företaget är den nuvarande VD positionen.

PEAB hamnade på den polska marknaden av en slump. Detta skedde när de förvärvade BPA som hade kontor i Polen. Så PEABs inträde på den polska marknaden skedde omedvetet genom förvärvet av det större företaget (BPA) och därmed utan någon direkt strategi.

Omkring 1999/2000 var den polska marknaden mycket svag. Det var svårt att få in betalningar (den slutliga betalnings fakturan) och svårt att få beställningar från investerare. PEABs verksamhet i Polen bestod till stor del av projekt som byggdes för skandinaviska investerare. Numera är den polska marknaden mycket bra. Det sker mycket nybyggen och efterfrågan är stor. En av de större skillnaderna på den polska marknaden för 8 år sedan jämfört med idag är att då bestod marknaden till stor del av många små företag medan nu består den mer av ett par större aktörer (konsolidering av marknaden).

Det största hotet vi uppfattade då PEAB gick in på den polska marknaden kom från Skanska som är den största aktören på den polska byggmarknaden. Men numera är inte PEAB aktiva på byggmarknaden i Polen utan verksamheten på den polska marknaden fokuserar sig på inköpsverksamhet av byggmaterial och förmedling av arbetskraft i stället.

Beslutstagandet sker så som i alla Sp. Z.o.o. (Spolka z ograniczona odpowiedzialnoscia dvs. bolag med begränsat ansvar). Strategin bestäms genom styrelsen och i samråd mellan Tomas Andersson, David Sonesson och Miroslaw Grzybowski då de tillsammans bedömer den polska marknaden och sedan tar ett beslut tillsammans. Det skulle kunna vara så att det svenska huvudkontoret bestämde en sak och sedan krävde att avdelningen i Polen skulle uträtta ordern men Miroslaw har ingen aning om vad för sorts order det skulle kunna vara som skulle gå igenom på detta sätt. Men så som vi har förstått utifrån samtalet så ett sådant beslut skulle kunna vara en plötslig nedläggning av verksamheten likaså som ett plötsligt återträd på marknaden.

Omsättningen på PEAB Polska Sp. Zo.o. då företaget var involverat i byggmarknaden i Polen uppgick tidigare till omkring 100 miljoner sek medan de numera endast har hand om inköp av byggmaterial och förmedling av arbetskraft till de skandinaviska kontoren. Då PEAB hade sin byggverksamhet kvar i Polen var ju självklart även engagemanget större då de var involverade i byggen av supermarkets, hus osv. PEABs fokus och engagemang inom den polska avdelningen (med den verksamheten som de har nu) ökade då inträdet av Polen i EU gick igenom 2005. Detta innebar för företaget att det var mycket lättare att förmedla arbetskraft som behövdes till avdelningarna i Skandinavien. Detta är då även den nya strategin för PEAB Sp. Zo.o. dvs. att fylla luckorna på behövd arbetskraft inom olika branscher i Skandinavien inom PEAB.

PEABs strategi på den polska marknaden var som sådan att överhuvudtaget existera på marknaden. PEAB hade från början inga intentioner till att vara verksamma utanför den skandinaviska marknaden utan detta skedde, som sagt tidigare, genom en slump vid förvärvet av BPA.

Beslutet att lägga ner byggverksamheten i Polen kom ifrån huvudkontoret på den svenska sidan och berodde delvis på PEABs strategi om att de inte skulle vara verksamma utanför de skandinaviska marknaderna. Beslutet baserades även på att den polska byggmarknaden vid

tiden då beslutet togs befann sig i en lågkonjunktur samt att det var svårt att erhålla betalning från kunderna. Många gånger så hamnade problemen med kunderna angående betalning i domstol. Numera så är läget på den polska byggmarknaden mycket bra enligt Miroslaw. ”Beroende på vem du frågar så fattas det mellan 1-3 miljoner lägenheter och den polska infrastrukturen, vägar etc. kräver en massiv upprustning.” Vidare så ökar priserna på lägenheter mellan 20-30 % och det är numera så att investerare söker byggfirmor istället för tvärtom, som det var tidigare, enligt Miroslaw.

Vid frågan på om PEAB har för avsikt att återvända med sin byggverksamhet till Polen får vi till svar att Miroslaw inte har befogenhet att svara på den frågan men att det är många investerare i Polen som ställer sig samma fråga. Detta för att PEAB hade ett mycket gott rykte då de var verksamma inom byggsektorn i Polen.