



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen
FEK 591
Magisteruppsats
Juni 2005

Utvandrande verksamheter

En studie om omfattningen samt orsakerna till varför företag i
sällanköpsbranschen flyttar verksamheten från Sverige

Handledare:
Thomas Kalling
Niklas Hallberg

Författare:
Kristin Barkman
Marie Fröberg

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Utvandrande verksamheter - en studie av omfattningen samt orsakerna till varför företag i sällanköpsbranschen flyttar verksamheten från Sverige
Seminariedatum:	8 juni, 2005
Ämne/kurs:	FEK 591 Magisterseminarium, 10 poäng
Författare:	Kristin Barkman och Marie Fröberg
Handledare:	Thomas Kalling och Niklas Hallberg
Nyckelord:	Sällanköpsbranschen, läkemedelsbranschen, offshoring, institutionell teori
Syfte:	Syftet är dels att öka kunskapen om i vilken utsträckning företag inom sällanköpsbranschen flyttar delar av sin verksamhet från Sverige och dels att skapa ökad förståelse vilka faktorer som påverkar företag i detta beslut.
Metod:	Datainsamlingen grundar sig på dels kvantitativ och dels kvalitativ forskning. En enkätundersökning samt intervjuer med företag har genomförts.
Teoretiska perspektiv:	Porters nationella diamant, värdekedjan, institutionell teori, offshoring teori.
Empiri:	Det har genomförts en enkätundersökning och intervjuer med tre fallföretag.
Slutsatser:	Slutsatserna av uppsatsen är att företag flyttar ut verksamheten då det råder en avsaknad av nationella fördelar i Sverige. Att flytta ut är även ett sätt att hantera konkurrensintensitet och priskänslighet. Det är även en öppenhet mot den internationella marknaden som lockar företag att flytta ut. Den tillgång på lämpliga länder som finns vilka har bättre förhållanden påverkar även det företagen i deras beslut. Företag flyttar även ut för att öka värdeskapande genom att minska kostnaderna. Vidare påvisades att lagar och skatter utgör en medverkande faktor, liksom att företag flyttar ut då det förväntas av dem och att för att andra företag gör det.

Abstract

Title:	Migrating businesses - a study on to what extent and the reasons why companies in the durable goods industry move part of their businesses from Sweden.
Seminar date:	June 8 th 2005
Course:	Master thesis in business administration, 15 ECTS
Authors:	Kristin Barkman and Marie Fröberg
Advisors:	Thomas Kalling and Niklas Hallberg
Key words:	Durable goods industry, pharmaceutical industry, offshoring, institutional theory
Purpose:	The purpose of the thesis is to increase the knowledge as to what extent companies within the durable goods industry move parts of their business from Sweden. The purpose is also to create an understanding as to what influence companies in the decision.
Methodology:	The study is based both on a qualitative as well as a quantitative method. A survey has been conducted for the quantitative part as well as interviews for the qualitative part.
Theoretical perspectives:	Porters national diamond framework, the valuechain, offshoring and institutional theory.
Empirical foundation:	The thesis is based on a survey for the quantitative part and interviews for the qualitative part.
Conclusions:	The conclusions are that companies move from Sweden as there is a lack of national advantages. Moving a part of the business is also a way to deal with competition and price sensitiveness. It is also an openness towards the international market that influence companies in their decision. The fact that there exists countries with better advantages than Sweden has also an effect on the decision. Moreover, companies move to increase the value by decreasing the costs. Furthermore, the law and taxes influence a decision, as well as the fact that companies move because it is expected of them, as well as they move because other companies move.

Förord

Vi vill rikta ett tack till alla företag som deltagit i enkätundersökningen som hjälpt oss med information och tankar kring fenomenet utflyttning. Utan deras hjälp hade enkätundersökningen inte varit möjlig. Ett stort tack riktar vi till de personer som tog sig tid att delta i våra intervjuer och som engagerat och insiktsfullt besvarade våra frågor.

Vi vill även tacka Maria Wieloch och Niklas Dahlin på SCA Packaging. Vi vill särskilt tacka Maria för hennes hjälp i startskedet av enkätundersökningen.

Vi vill sen slutligen speciellt tacka våra handledare Thomas Kalling och Niklas Hallberg för deras stöd och hjälp under arbetets gång.

Lund 9 juni, 2005

Kristin Barkman
och
Marie Fröberg

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND.....	6
1.1.1 Tidigare undersökningar om företagsutflyttning	6
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	8
1.3 SYFTE	10
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	10
1.5 DEFINITIONER	10
1.6 DISPOSITION	11
2. TEORI	12
2.1 INSTITUTIONELL TEORI	13
2.1.1 ORGANISATIONSFÄLT	14
2.2 DET NATIONELLA ORGANISATIONSFÄLTETS EGENSKAPER	14
2.2.1 DETERMINANTER FÖR NATIONELLA FÖRDELAR	15
2.2.1.1 Faktorförhållande	16
2.2.1.2 Efterfrågeförhållande.....	17
2.2.1.3 Relaterade industrier och leverantörer.....	18
2.2.1.4 Företags strategi, struktur och inhemsk konkurrens.....	19
2.2.1.5 Oförutsägbara händelser och staten.....	20
2.3 DET INDIVIDUELLA ORGANISATIONSFÄLTETS EGENSKAPER	21
2.3.1 PRIMÄRA AKTIVITETER.....	22
2.3.2 STÖDJANDE AKTIVITETER.....	24
2.4 DE TRE PELARNA	25
2.4.1 DEN REGULATIVA PELAREN.....	25
2.4.2 DEN NORMATIVA PELAREN.....	26
2.4.3 DEN KOGNITIVA PELAREN	28
3. METOD	30
3.1 METODVAL.....	30
3.2 LITTERATURINSAMLING	30
3.2.1 Val av teori.....	31
3.3 EMPIRIINSAMLING	32
3.3.1 Val av empiri.....	32
3.3.2 Enkätundersökning	33
3.3.3 Fallstudie	36
3.4 VALIDITET OCH RELIABILITET	37
3.5 KÄLLKRITIK	40
4. EMPIRI- ENKÄTUNDERSÖKNING	42
4.1 SÄLLANKÖPSBRANSCHEN.....	42
4.1.1 Positiv - negativ inställning till utflyttning.....	45
4.1.2 Fullföljt utflyttningsbeslutet - icke-fullföljt beslut.....	47
4.1.3 Korrelation.....	50
4.2 LÄKEMEDELSBRANSCHEN	52
4.2.1 Positiv - negativ inställning till utflyttning.....	54
4.2.2 Fullföljt utflyttningsbeslutet - icke-fullföljt beslut.....	55
4.2.3 Korrelation.....	58
5. EMPIRI- FALLSTUDIE	61
5.1 INTERVJU MED FÖRETAG A	61
5.1.1 INTERVJUPERSON	61
5.1.2 ORGANISATIONSFÄLTENS EGENSKAPER	62

5.1.3 UTFLYTTNINGSBESLUTET	64
5.2 INTERVJU MED FÖRETAG B	65
5.2.1 INTERVJUPERSON	66
5.2.2 ORGANISATIONSFÄLTETS EGENSKAPER	66
5.2.3 UTFLYTTNINGSBESLUTET	69
5.3 INTERVJU MED FÖRETAG C.....	70
5.3.1 INTERVJUPERSON	70
5.3.2 ORGANISATIONSFÄLTETS EGENSKAPER	71
5.3.3 UTFLYTTNINGSBESLUTET	73
6. ANALYS	75
6.1 DET NATIONELLA ORGANISATIONSFÄLTETS EGENSKAPER.....	75
6.1.1 Faktorförhållanden	75
6.1.2 Efterfrågeförhållande	78
6.1.3 Relaterad industri och leverantörer.....	80
6.1.4 Företags strategi, struktur och inhemsk konkurrens.....	81
6.1.5 Oförutsägbara händelser och staten.....	82
6.2 DET INDIVIDUELLA ORGANISATIONSFÄLTETS EGENSKAPER	83
6.2.1 Strategivalets påverkan.....	83
6.2.2 Marknadens påverkan.....	85
Primära aktiviteter.....	86
Stödjande aktiviteter	87
6.3 PÅVERKANDE FILTER.....	88
6.3.1 Den regulativa pelaren	88
6.3.2 Den normativa pelaren	89
6.3.3 Den kognitiva pelaren.....	90
7. SLUTSATSER.....	92
7.1 DET NATIONELLA ORGANISATIONSFÄLTET	92
7.2 DET INDIVIDUELLA ORGANISATIONSFÄLTET	93
7.3 DET PÅVERKANDE FILTRET	94
7.4 FRAMTIDA FORSKNING	96
8. KÄLLFÖRTECKNING.....	97
8.1 SKRIFTLIGA KÄLLOR	97
8.2 MUNTliga KÄLLOR.....	98
8.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	98
BILAGA A- BRANSCHINDELNING FÖR SÄLLANKÖP OCH LÄKEMEDEL	99
BILAGA B- ENKÄT	100
BILAGA C- KORRELATION SÄLLANKÖPSBRANSCHEN.....	102
BILAGA D- KORRELATION LÄKEMEDELSBRANSCHEN.....	103
BILAGA E- INTERVJUGUIDE.....	104

1. INLEDNING

Utflyttning av företag från Sverige är i allra högsta grad ett aktuellt ämne. Valet har därför fallit på att studera detta fenomen. Detta har gjorts med hjälp av en enkätundersökning som omfattat 430 företag inom sällanköpsbranschen. Därefter har det genomförts en fallstudie som omfattat tre olika företag vilka har, kommer eller överväger att flytta verksamhet från Sverige.

1.1 Bakgrund

Under det senaste årtiondet har det kontinuerligt ställts krav på företag att globalisera och expandera internationellt från både mäktiga institutionella investerare och affärspress (Wagner, 2004). Offshoring av delar av ett företags verksamhet anses utgöra en viktig roll i modern industriell produktion (Egger och Egger, 2004), och ses framförallt som ett sätt att minska kostnader (Wagner, 2004).

Att företag i Sverige flyttar delar av sin verksamhet till ett annat land är dock inget nytt fenomen. Under 1960- och 1970-talen flyttade exempelvis stora delar av den svenska textilindustrin till Portugal. Förändringen gentemot tidigare företagsutflyttningar är dock att skillnaden i lönekostnader mellan länder har ökat och barriärerna minskat som följd av exempelvis ökad politisk stabilitet i ett flertal länder. Detta har lett till att det blivit lönsammare att flytta ut delar av företags verksamhet till andra länder. (Wallen och Fölster, 2005)

1.1.1 Tidigare undersökningar om företagsutflyttning

Ämnet har den senaste tiden varit fall för en uppsjö av undersökningar och omfattande mediebevakning. De undersökningar som gjorts pekar i stort sett åt samma håll. Dessa menar att svenska företag har svårt att hänga med i den globala utvecklingen och att det blir allt vanligare att flytta främst tillverkning till andra länder. (Bellman, 2005, Åström *et al.*, 2004, Wallen och Fölster, 2005, Westerlund Wigström, 2004, Rekryteringsenkäten, 2004/2005) Emellanåt kommer det dock uttalande från kunniga personer inom ämnet som

hävdar att siffrorna är överdrivna och att det trots allt skapas nya jobb i de gamla jobbens kölvatten (Petersen, 2004, Eklund, 2004, Öberg, 2004).

Många av undersökningarna påpekar hur svårt det är att mäta utflyttningen av företag eftersom det är svårt att definiera exakt vad som menas med utflyttning (Åström *et al.*, 2004, Wallen och Fölster, 2005). Det förekommer dels utflyttning av hela produktionsanläggningar, dels nedläggning av svensk produktion för att istället köpa in från utlandet, dels byte från svensk leverantör till utländsk och dels investeringar i utlandet istället för i Sverige (Åström *et al.*, 2004).

Intresseorganisationen *Svenskt näringsliv* har utfört ett flertal undersökningar inom området. I *Utflyttningens konsekvenser* (Wallen och Fölster 2005) redogörs för varför industristrukturen ser ut som den gör i Sverige. Wallen och Fölster (2005) hänvisar till tidigare strukturomvandlingar av den svenska ekonomin och menar att Sverige närmar sig en ny period av strukturell förändring. När de tillfrågat företag fann de att drygt en tiondel av de 5000 undersökta företagen svarade att de flyttat produktion utomlands under de senaste fem åren. Om deras urval är representativt för företagen i det svenska näringslivet innebär det, enligt undersökningen, att 120 000 jobb har flyttat ut ur Sverige. En femtedel av de tillfrågade företagen uppgav att de överväger att flytta produktion utomlands inom de närmste fem åren. Detta motsvaras av 345 000 jobb om företagen som deltagit i undersökningen är representativa för det svenska näringslivet. (Wallen och Fölster, 2005) I jämförelse kan nämnas att det första kvartalet 2005 fanns 3 812 300 anställda totalt i Sverige. (SCB, 2005)

En annan stor undersökning som gjorts, behandlar hur anställningar i Sverige påverkats av utflyttningstendensen (Rekryteringsenkäten 2004/2005). Denna undersökning visar, i likhet med ovanstående undersökning, att vart tionde företag flyttat produktion utomlands de senaste fem åren och att vart femte företag överväger att flytta produktion utomlands de närmaste fem åren.

Mindre intresseorganisationer har även de utfört undersökningar som tyder på att företag i allt större utsträckning väljer att flytta verksamhet och därmed arbetstillfällena till andra länder (Bellman 2005, Företagarna 2004, Storvall 2004). Dessa undersökningar pekar också på att utflyttningen varierar i omfattning mellan olika delar av Sverige och att mindre orter drabbats i större utsträckning. I *Kampen om kompetensen* (2005) har

Västsvenska Industri och Handelskammaren undersökt utflyttningstendenserna hos 100 av de största västsvenska företagen. Undersökningen visar att 67 av 98 företag på något sätt funderar på eller verkställer utflyttning av någon verksamhet. Vidare menar undersökningen att utflyttning av produktionen ofta ger upphov till en kedjereaktion. Flyttar produktionen, flyttar så småningom även utveckling av produktionen och då flyttar vanligtvis även produktutvecklingen. Dit produktutvecklingen flyttar följer tjänsteutvecklingen och till slut finns det ingen anledning att ha kvar övriga funktioner i Sverige varför dessa också kommer att migrera.

Utflyttning av företag är även en aktuell fråga för de olika fackförbunden. Sif har i Småland undersökt, i sina 260 klubbar, hur pass utbrett utflyttning är och kunnat konstatera att det i första hand är produktionen som flyttar, men också utveckling och konstruktion. Undersökningen visar att 26 % av de tillfrågade företagen har flyttat verksamhet utomlands under de fem senaste åren. En femtedel av de tillfrågade företagen svarade att de kommer att flytta verksamhet utomlands de närmaste två åren. (Åström *et al.*, 2004) *Metall* har gjort en undersökning om outsourcing erfarenheter i svenska företag. (Larsson och Malmqvist, 2002) En undersökning som även tar upp outsourcing till andra länder. Den menar att outsourcing på grund av lägre kostnader för arbetskraft och lägre skatter i så kallade låglöneländer blir allt vanligare Ola Asplund som är utredningschef på Metall (Öberg, 2004) menar att vanliga förklaringar såsom lönekostnader, skatter och arbetsrättslig lagstiftning dock inte utgör en tillräcklig förklaring. Det är både ekonomiska och icke-ekonomiska faktorer som påverkar företags val att utlokalisera verksamhet. Han framhåller också att många fortsätter att producera i Sverige. Det är endast en mindre del av företagen som flyttar ut och då rör det sig främst om produktion där lönekostnadernas andel är hög. En utveckling som enligt Asplund med all säkerhet kommer att fortsätta.

1.2 Problemformulering

Ovanstående avsnitt visar att det finns en hel del undersökt om utflyttningens förekomst och hur denna strukturella omvandling uppkommit. Denna utflyttning av företagsverksamhet påverkar den svenska ekonomins struktur och vilken typ av arbetskraft som eftersöks (Westerlund Wigström, 2005). För att förstå denna strukturomvandling och förbereda sig inför en möjlig kedjereaktion (Bellman, 2005), är det av intresse att skapa sig en bild av hur pass vanligt förekommande fenomenet är idag.

Dessutom är det även av intresse att öka förståelsen för vad som gör att företag beslutar att flytta verksamhet utomlands.

De undersökningar som hittills utförts är dock till viss del gjorda av inte helt oberoende organ och fokuserar i stor omfattning på antalet förlorade arbetstillfällen. För att få en bild av fenomenets omfattning är det därför av intresse att till en början kartlägga antalet berörda företag. Då det även finns bristande kunskap om *varför* företagen väljer att flytta verksamhet utomlands, finns det ett behov att närmare förstå vilka faktorer som påverkar ett företag i detta beslut. Oftast berörs dessa delar endast kortfattat mot slutet av de undersökningar som gjorts. I relativt generaliserade förklaringsmodeller framhålls rationella ekonomiska beslut som den huvudsakliga anledningen till företagsutflyttning (Jobben flyttar?, 2004), när problembilden i själva verket kan antas vara mer komplex än så.

Givet empirisk inriktning utger sig nedanstående teorier för att utgöra lämpliga modeller för att förklara uppkomsten av detta fenomen. I första hand ger teori om offshoring teoretiska förklaringsfaktorer till utflyttning av företag. Denna teori är dock begränsad i sin omfattning och verkar ännu vara under utveckling, något som inte minst tidigare undersökningar inom ämnet visat. Teorier som tydliggör olika aspekters inverkan på utflyttningsbeslutet har därför används för att söka förklaringsfaktorer.

Porters (1990) menar i sin nationella diamant att då länders företagsmiljö skiljer sig åt, kommer länder att vara framgångsrika inom skilda branscher. Han redogör och utvecklar ett resonemang kring hur ett lands företagsmiljö formas utifrån de nationella förhållandena inom landet. Ett företag kommer enligt denna teori att uppnå varierande lönsamhet beroende av geografisk lokalisering. Värdeskapandet hos ett företag påverkas således av i vilket land det verkar. Porters värdekedja förklarar vidare värdeskapandet inom företaget och inkluderades för att förstå denna del i utflyttningsbeslutet. Som tidigare nämnts (Öberg, 2004) påverkas företag inte enbart av ekonomiska faktorer utan det förekommer också icke-ekonomiska element vid beslutsfattandet angående en eventuell utflyttning. Institutionell teori erbjuder förklaringar till handlande utöver det strikt ekonomiska. Denna teori belyser dels regler och normers inverkan på en organisations handlande och dels behovet för organisationer att skapa mönster i sitt handlande och imitera andra aktörer för att rättfärdiga eget beteende. (Scott, 1995) Tillsammans bildar ovanstående teorier det ramverk som ligger till grund för uppsatsens analyskapitel.

Skilda branscher karakteriseras av olika egenskaper och konkurrensmöjligheter. Det är därför rimligt att tänka sig att branscher skiljer sig åt när det gäller faktorer som påverkar ett utflyttningsbeslut. Detta är inte heller något som tidigare studerats. För denna studie valdes sällanköpsbranschen. När trycket på lägre priser ökar är en bransch som sällanköpsbranschen intressant att studera eftersom aktörer inom branschen förutom priset även till stor utsträckning konkurrerar med kvalitet.

1.3 Syfte

Syftet är dels att öka kunskapen om i vilken utsträckning företag inom sällanköpsbranschen flyttar delar av sin verksamhet från Sverige och dels att skapa ökad förståelse vilka faktorer som påverkar företag i detta beslut.

1.4 Avgränsningar

I den kvalitativa delen av uppsatsen begränsas fallstudien till företag som ingår i följande subbranscher av sällanköpsbranschen; tillverkning av farmaceutiska basprodukter, tillverkning av läkemedel och tillverkning av medicinsk utrustning och instrument.

1.5 Definitioner

Sällanköpsbranschen: I sällanköpsbranschen ingår företag som tillverkar varor som inte införskaffas var dag. (Se Bilaga A)

Offshoring: I uppsatsen avses när ett företag flyttar delar av verksamheten utomlands (ITPS, 2005).

Läkemedelsbranschen: När läkemedelsbranschen nämns i uppsatsen menas företag som har tillverkning av farmaceutiska basprodukter och/eller tillverkning av läkemedel och tillverkning av medicinsk utrustning och instrument. (Se Bilaga A)

1.6 Disposition

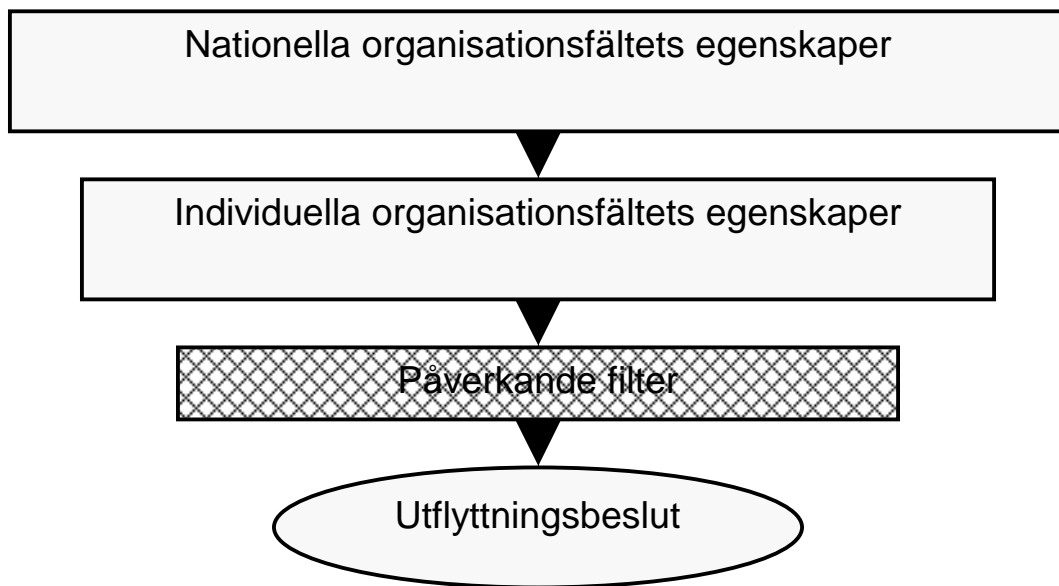
- Kapitel 1 I det första kapitlet ges en bakgrund till uppsatsområdet och tidigare forskning inom ämnet behandlas. Här finns även ett avsnitt om problemformulering som leder fram till syftet.
- Kapitel 2 Det andra kapitlet behandlar de valda teorier som kommer att användas. Detta innefattar institutionell teori, värdekedjan, den nationella diamanten och offshoring teori.
- Kapitel 3 I detta kapitel diskuteras metodval och dess konsekvenser för undersökningen. Här ingår även ett avsnitt om källkritik.
- Kapitel 4 Här redogörs för resultatet av den kvantitativa undersökningen.
- Kapitel 5 Detta kapitel redovisar resultaten från den kvalitativa studien.
- Kapitel 6 Kapitel sex utgörs av analysen där empiriskt insamlat material analyseras med hjälp av det teoretiska ramverket.
- Kapitel 7 I det sista kapitlet redovisas slutsatserna.

2. TEORI

I följande avsnitt kommer de valda teorierna som funnits relevanta för problemområdet att behandlas. Institutionell teori används som övergripande teori och kompletteras med värdekedjan, offshoringteori samt Porters nationella diamant särskilt sett ur ett svenskt perspektiv. Till sist behandlas den institutionella teorins tre pelare. Teoriavsnittet ämnar förklara vad som påverkar ett företag i utflyttningsbeslutsfattande.

Begreppet organisationsfält kommer från institutionell teori och används här för att definiera ett företags omvärld. Organisationsfältets egenskaper kommer i teoriavsnittet att redogöras för i två olika nivåer. I den första nivån framställs de nationella förutsättningarna för ett företag med hjälp av Porters nationella diamant. Organisationsfältet sett ur ett nationellt perspektiv beskriver den nationella miljö utifrån vilken företaget verkar och hur dessa förutsättningar gynnar olika industrier och verksamheter. Länder har enligt Porters nationella diamant, olika förutsättningar som gynnar olika industrier. (Porter, 1990)

Den andra nivån av organisationsfältets egenskaper behandlar hur det enskilda företaget utnyttjar de nationella förutsättningarna. För att förstå företagets individuella egenskaper används värdekedjan. Olika delar i ett företags värdekedja skapar värde med hjälp av olika förutsättningar (Porter, 1991). Verksamhetsutflyttning gör att ett företag kan dra nytta av olika länders förutsättningar och på så sätt skapa mer värde än om företaget endast var beläget i ett land (Wagner, 2004). Dessa två övre delar i figuren nedan kan sägas representera det mer ekonomiska tänkandet. Det verkar dock finnas fler faktorer än de rent ekonomiska som avgör om ett företag väljer att flytta verksamhet utomlands. Den institutionella teorins tre pelare kan betraktas som ett påverkande filter genom vilket utflyttningsbeslutet filtreras. Filtret kompletteras med ytterligare förklaringsfaktorer, utöver de mer ekonomiska förklaringsfaktorerna som återfinns i Porters nationella diamant, värdekedjan och till viss del offshoringteori. Pelarna lyfter fram hur regulativa, normativa och kognitiva faktorer påverkar företagets upplevda förutsättningar och handlingsalternativ. Detta filter kan både verka hämmande och främjande vid ett utflyttningsbeslut.



Figur 2.1 Teoretiskt ramverk

2.1 Institutionell teori

Institutionell teori uppkom som ett sätt att vända sig emot idén att organisationer är ett rationellt verktyg vilka uppnår sina mål genom att producera varor och tjänster. Denna teori menar istället att organisationer kan ses som institutionaliserade. Det betyder att det är omgivningen och hur saker tidigare gjorts, som påverkar vad som görs i en organisation. Inom organisationsteori kan en institution förklaras som ett mönster för kollektiv handling. Institutioner är ett resultat av människans behov av att skapa mönster i sitt sätt att handla. Detta leder till att mänskligt beteende har en tendens att bli konformt. Institutioner fungerar som ett hjälpmedel vid beslutsfattandet i olika situationer. De hjälper människor att hantera det osäkra på samma gång som de leder till begränsningar i antalet möjliga tolkningar av omvärlden. Institutionell teori utgår från att alla organisationer ingår i så kallade organisationsfält. Detta kan definieras som den miljö i vilken en organisation verkar. (Eriksson-Zetterquist *et al.*, 2005)

Enligt institutionell teori går det trender i vad som anses vara den legitima modellen för framgångsrik organisering. Dagens utflyttning av företag skulle kunna ses som en sådan trend. När en trend uppstår försöker många organisationer ta till sig den nya trenden samtidigt som de försöker ”glömma” bort den tidigare modellen. Detta fenomen sker oftast samtidigt av företag i ett organisationsfält. När en trend gradvis förlorar sin status

kallas detta *deinstitutionalisering*. Anledningen till att en trend blir omodern anses bero på att den vid en tidpunkt börjar bli alltför utbredd. De som först tillämpade trenden framstår inte längre som unika. I sin strävan efter att vara unika och stå för något nytt, letar organisationerna därför efter nya trender. Det påpekas att dessa organisationsrecept behövs då organisationernas omgivning ständigt förändras och ger upphov till nya problem och utmaningar. (Eriksson-Zetterquist *et al.*, 2005) Utifrån ovanstående resonemang kan en alltmer internationell ekonomi och en därmed tilltagande konkurrens sägas representera en av de huvudsakliga utmaningarna för dagens företag och ett sätt att hantera detta är att utlokalisera delar av företagets verksamhet. (Westerlind Wigström, 2004)

2.1.1 Organisationsfält

Organisationsfält bidrar med stabilitet och till att organisationer inom fältet med tiden liknar varandra allt mer. Organisationsfältet är en omgivning som till viss del skapas av, men även själv skapar, organisationer i en ständigt fortlöpande process. Beroende av vilket fenomen som är av intresse får organisationsfältet olika avgränsningar. Eftersom denna uppsats behandlar varför företag väljer att flytta delar av sin verksamhet utomlands, kommer organisationsfältet definieras i två nivåer. Dels nationalstaten, det vill säga det land i vilket företagen verkar, i detta fall Sverige, och dels det individuella företaget. (Eriksson-Zetterquist *et al.*, 2005)

2.2 Det nationella organisationsfältets egenskaper

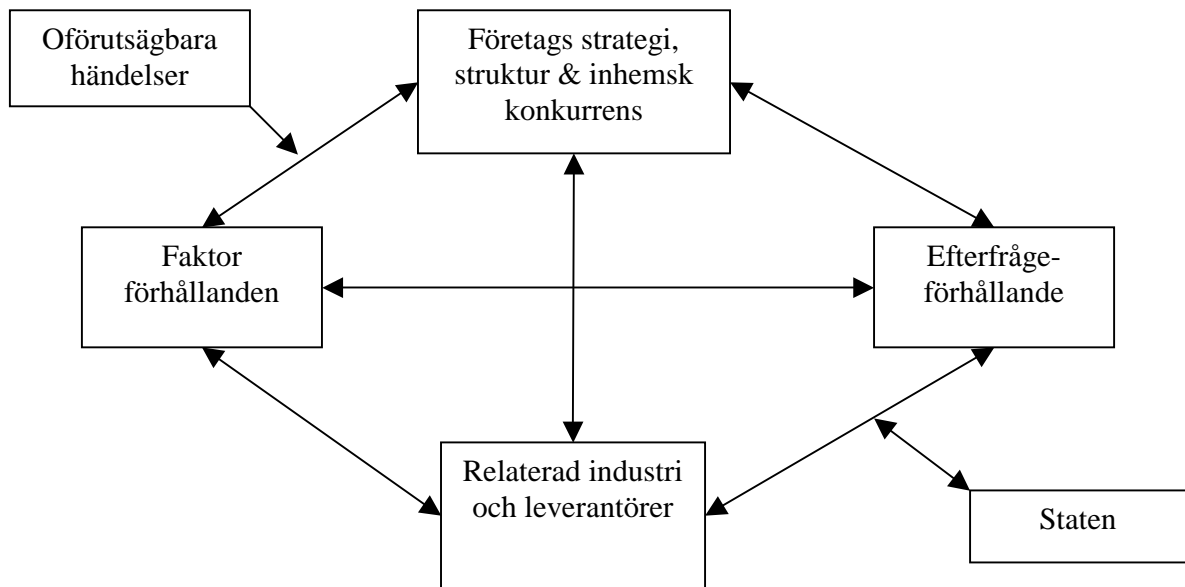
Den nationella diamanten förklarar varför företagsmiljön i ett land, det vill säga organisationsfältet, ser ut som de gör och hur denna miljö medför att landet kommer att vara framgångsrikt i en viss typ av industrier. (Porter, 1990)

I *The competitive advantage of nations* (Porter, 1990) hävdar Porter att det huvudsakliga ekonomiska målet för ett land, är att åstadkomma en hög och tilltagande levnadsstandard för sina invånare. Tilltagande levnadsstandard är, enligt honom, beroende av ett lands förmåga att kunna bibehålla och förbättra produktiviteten, det vill säga värdet av det som produceras från en given resursmängd. Varaktig produktivitetstillväxt kräver en ekonomi som ständigt utvecklas. Företag i landet måste därför outhärligen förbättra

produktiviteten genom att förbättra produktkvaliteten, lägga till egenskaper, förbättra teknologin eller förbättra produktionseffektiviteten. Internationell handel gör att ett land kan höja produktiviteten då det inte behöver producera alla varor och tjänster inom landet. Landet kan därmed specialisera sig inom de branscher och segment där de har relativt sett högre produktivitet och importera där de istället är mindre produktiva. Inget land kan vara konkurrenskraftigt inom alla områden, eftersom ett land har begränsat med resurser. Vissa industrier inom ett land kommer därför inte att vara tillräckligt produktiva i ett internationellt perspektiv. Porter vill förklara nationella konkurrens fördelar, det vill säga vad i ett land som påverkar produktiviteten och gör att konkurrens fördelar skapas och bibehålls inom vissa branscher. (Porter, 1990) Enligt denna tankegång kommer en del industrier således inte kunna bli framgångsrika i Sverige. Företag inom sådana industrier tjänar då på att flytta ut, i alla fall delar av verksamheten, till andra länder vars företagsmiljö är bättre anpassade för företagets industri.

2.2.1 Determinanter för nationella fördelar

Porter (1990) menar att det finns fyra determinanter som påverkar företagsmiljön i ett land och avgör vilka industrier inom det landet som kommer att vara framgångsrika. Dessa fyra determinanter benämner han som faktorsförhållanden, relaterad industri och leverantörer, efterfrågeförhållande samt företags strategi, struktur och inhemsk konkurrens. Till dessa läggs ytterligare två variabler som inverkar på landets konkurrensförutsättningar, oförutsägbara händelser och staten. De fyra determinanterna bildar tillsammans *den nationella diamanten* och Porter (1990) framhåller att ett land kommer att lyckas i de industrier där diamanten är som mest gynnsam. Han poängterar att de olika determinanterna i diamanten har inverkan på varandra. Gynnsamma förutsättningar inom en determinant är beroende av gynnsamma förutsättningar inom även de övriga determinanterna för att skapa nationella fördelar inom en bransch. (Porter, 1990)



Figur 2.2 *The national diamond framework* (Porter, 1990) sidan 127 figur 3-5

2.2.1.1 Faktorförhållande

Ett land förfogar över flertalet olika produktionsfaktorer, vilka är nödvändiga för att kunna konkurrera inom en given bransch. Exempel på detta är naturresurser, kapital och olika sorters humankapital. Nationella fördelar inom faktorförhållande uppstår eftersom länder skiljer sig åt vad gäller tillgången av faktorer men även hur pass produktivt och effektivt dessa används. Eftersom olika branscher och industrier behöver olika produktionsfaktorer kommer ett lands faktorförhållande således påverka vilka industrier som kommer att växa fram och bli konkurrenskraftiga inom ett land. Tillgången av faktorer vid en viss tidpunkt är mindre viktigt för att skapa konkurrensfördelar, än i vilken takt som faktorer utvecklas, förbättras och anpassas till en särskild typ av industri inom landet. (Porter 1990)

Enligt Porter (1990) kan en produktionsfaktor betraktas antingen som en *grundläggande* faktor eller som en *avancerad* faktor. Grundläggande faktorer omfattar naturresurser, klimat, plats och lågutbildad arbetskraft. Avancerade faktorer utgörs av högutbildad arbetskraft, moderna digitala kommunikationssystem samt universitetsforskning inom avancerade forskningsområden. De grundläggande faktorerna har låg avkastning och får allt mindre betydelse för ett lands konkurrenskraft ju starkare de övriga faktorerna är. Detta kan förklaras av att behovet för dem minskar, tillgängligheten ökar eller av att det genom minskade transportkostnader blivit enklare att producera utomlands eller att köpa

in dem från andra länder. Avancerade faktorer ger däremot mer betydelsefulla och varaktiga konkurrensfördelar. De är mindre förekommande än de grundläggande eftersom de är svårare att utveckla och kräver stora investeringar. Dessa faktorer fungerar bäst i hemlandet och är mindre lämpliga att köpa in eller flytta ut. Anledningen till detta är att de utgör en integrerad del i företagets organisation som utvecklats med hjälp av landets förutsättningar.

Vidare gör Porter (1990) även en indelning av *generella* och *specialiserade* faktorer. De förstnämnda, exempelvis finansiellt kapital, motorvägar, kommunikationssystem och högskoleutbildad personal, kan användas inom flera olika branscher. Tillgången av dessa faktorer är vanligtvis stor i många länder och aktiviteter beroende av att generella faktorer, till exempel arbetsintensiv produktion, kan lätt genomföras utanför hemlandet. Specialiserade faktorer däremot innefattar specialiserad kunskap inom begränsade områden. Dessa faktorer utgör en mer avgörande och varaktig bas för nationella fördelar och är svårare att dra nytta av utanför ursprungslandet.

Faktorer som både är avancerade och specialiserade ger de mest betydelsefulla och varaktiga fördelarna för ett land. Nationella fördelar inom grundläggande och generella faktorer är oftast mer flyktiga och kvarstår till dess att ett nytt land uppnått samma faktorförhållande. Enligt Porter höjs kontinuerligt standarden för vad som betraktas som en avancerad och specialiserad faktor.

Sverige har varit nästintill unikt vad gäller förmågan att vidareutveckla sina ursprungliga förutsättningar inom faktorförhållande. Framgångsrika företag i Sverige har både haft förmågan och viljan att skapa avancerade och specialiserade produktionsfaktorer. Dessa ger en hållbar grund till konkurrensfördelar inom verksamheter som kan dra nytta av dessa. I Sverige har utvecklingen av mer specialiserade och avancerade faktorer drivits fram av tilltagande nackdelar i de grundläggande faktorförhållandena, konkurrens mellan inhemska företag och påtryckningar från krävande kunder. (Sölvell *et al.*, 1991)

2.2.1.2 Efterfrågeförhållande

Hemmamarknadens efterfrågeförhållande utgör den andra determinanten i Porters diamant och formar i vilken hastighet och vilken typ av innovation som sker inom landet. De

nationella fördelarna inom efterfrågeförhållande styrs av tre egenskaper, hemmamarknadens sammansättning, hemmamarknadens tillväxtmönster samt hur väl de inhemska efterfrågeförhållandena överensstämmer med andra länder. Den sistnämnda egenskapen styr omfattningen av de två första egenskapernas betydelse. (Porter, 1990)

Hemmamarknaden ska helst bestå av så sofistikerade och krävande kunder som möjligt. Detta eftersom dessa kunder tvingar de lokala företagen att nå upp till höga standardkrav vad gäller produktens kvalitet, egenskaper och service. Närheten till dessa kunder både fysiskt och kulturellt ger en fördel, eftersom dessa kunder i ett tidigt stadium indikerar kundernas nypåkomna behov. Detta ger företagen på hemmamarknaden möjlighet att utveckla sitt erbjudande innan konkurrenter i andra länder. (Porter, 1990) Detta resonemang kan tänkas verka hämmande för utflyttningen av större delar av ett företag eftersom flertalet industrier borde vara intresserade av att dra nytta av ovanstående fördelar. Företag som endast flyttar ut begränsade delar av verksamheten, exempelvis produktionen, kan däremot fortfarande dra nytta av dessa fördelar inom efterfrågeförhållande och denna nationella fördel får mindre betydelse för ett utflyttningsbeslut.

Konkurrensfördelar uppstår om hemmamarknadens efterfrågan utvecklas tidigare än andra länders efterfrågan. Detta sker eftersom företag i landet även på detta sätt har möjlighet att i ett tidigt skede anpassa sig och utveckla resurser för att kunna bemöta efterfrågan i jämförelse med andra länder. Fördelar kan också uppnås genom att hemmamarknaden kännetecknas av tidig mättnad eller snabb utveckling, vilket pressar företagen till vidareutveckling av produkten. Vidare är det även viktigt för företagen att den nationella kundbasen utgörs av flera oberoende kunder eftersom företaget då ges en bredare bild av kundernas behov och potentiella utvecklingsområden. (Porter, 1990)

2.2.1.3 Relaterade industrier och leverantörer

Den tredje determinanten för att skapa nationella fördelar, är förekomsten av internationellt konkurrenskraftiga leverantörer och relaterade industrier inom landet. (Porter, 1990) Konkurrenskraftiga leverantörer skapar nationella konkurrensfördelar genom att enkelt och snabbt tillhandahålla kostnadseffektiva insatsvaror. Det är genom ett nära samarbete mellan företagen och deras leverantörer som den största nationella

fördelen uppstår. Detta eftersom ett nära samarbete bidrar till att information och innovationer sprids och därmed möjlighet att påverka den teknologiska utvecklingens inriktning och hastighet. Information sprids lättare inom ett land, på grund av närhet till ledning och kulturell likhet, än mellan olika länder. Det är därför bättre att ha tillgång till en leverantör inom hemlandets gränser. (Porter, 1990) Sverige är tillsammans med Japan unikt vad gäller att åtnjuta dessa fördelar. I Sverige finns en hög nivå av samarbete olika marknader emellan. Detta gäller framförallt på marknader som är anknutna med varandra och sker på grund av de länkar som finns i ägarstrukturen företag emellan. Nära relaterade företag och marknader erbjuder i Sverige en grund som är produktiv för utveckling av nya produkter och nya affärsformationer. Forskningsinstitutioner är ofta själva källan till nya produktidéer och ibland erbjuder de nödvändig expertis för skapandet av nya företag. I Sverige finns starka länkar mellan företag och universitet. Detta framförallt inom områden för exempelvis farmaceutiska företag, pappersproduktion, system för bildprocesser och handikappsanpassade produkter. (Sölvell *et al.*, 1991)

Porter (1990) definierar relaterad industri som industrier där företagen kan samordna eller dela aktiviteter i värdekedjan. (se nedan) Han anser att nationella fördelar inom en bransch är särskilt troliga om ett land har konkurrensfördelar inom ett flertal relaterade industrier. Närhet och kulturell likhet underlättar och öppnar upp informationsflödet i motsats till samarbete över nationsgränser

Denna determinant kan i första hand verka hämmande, både vad gäller utflyttning av produktion och nedläggning av egen produktion till fördel för inköp från utländska leverantörer. Flyttar verksamhet från landet går de i enlighet med Porters nationella diamant miste om värdefulla relationer med leverantörer och relaterad industri. Detta kan dock tänkas vara under förutsättning att det finns internationellt konkurrenskraftiga leverantörer och relaterad industri inom det berörda företagets bransch. Vidare kan även faktorer som utvecklingspotential förväntas spela in. All produktion är förmodligen inte i behov av ständig utveckling.

2.2.1.4 Företags strategi, struktur och inhemsk konkurrens

Den omgivning i vilken företag skapas, organiseras och förvaltas samt graden av inhemsk konkurrens, utgör den sista determinanten i diamanten (Porter, 1990). Med en liten

inhemsk marknad och öppna gränser har svenska företagsledare, liksom svenska fackföreningar, utvecklat ett öppet sinne mot internationella företag. Detta har i hög grad gagnat svenska företag. Det är rimligt att anta att denna öppenhet mot internationella företag som Sölvell *et al.*, (1991) tillskriver gjort svenska företag mer benägna att flytta verksamhet utomlands. Internationella relationer inom företagets organisation framstår som en logisk vidareutveckling från internationella kundrelationer.

Sölvell *et al.* (1990) framhåller att den inhemska konkurrensen har en avgörande roll eftersom den bidrar till förbättring inom alla de övriga determinanterna. Beroende av hur stark den inhemska konkurrensen är inom en bransch, desto större blir den nationella fördelen inom den branschen. En stark inhemsk konkurrens skapar incitament till ständig förbättring vilket gör att företag använder de nationella förutsättningarna på ett bättre sätt. (Porter, 1990) Konkurrens visar inte bara sig som stark priskonkurrens men också som ett krav på kontinuerlig forskning och utveckling. Svenska företag konkurrerar generellt i liten omfattning med pris och i större utsträckning med kvalitet och service. (Sölvell *et al.*, 1991)

2.2.1.5 Oförutsägbara händelser och staten

Även om Porter framhåller att det är de ovan nämnda determinanterna som formar företagsmiljön i ett land tillägger han att även oförutsägbara händelser och staten utövar inflytande på olika länders konkurrenskraft (Porter, 1990).

Oförutsägbara händelser är omständigheter som ligger utanför det enskilda företagets makt och ofta även hemlandets makt. Omfattande teknologiska diskontinuiteter, utländska regeringars politiska beslut och krig är exempel på detta. (Sölvell *et al.*, 1991). Oförutsägbara händelser kan genom förändringar i förhållandena i diamanten skifta konkurrenternas positioner och till och med upphäva tidigare konkurrensfördelar. (Porter, 1990) Ett exempel på detta är Kina som gått från, att vara en strängt kommunistisk stat där privata företag var förbjudna och kontakter med västvärlden sågs som suspekta, till att vara ett land som välkomnar utländska företag med i vissa fall skattelättnader samt lagstiftning och administration anpassad för utländska etableringar (Westerlind Wigström, 2004). En förändring som den som skett i Kina påverkar naturligtvis ett utflyttningsbeslut. Produktionskostnaderna för verksamhet i Kina är betydligt lägre än i Sverige men

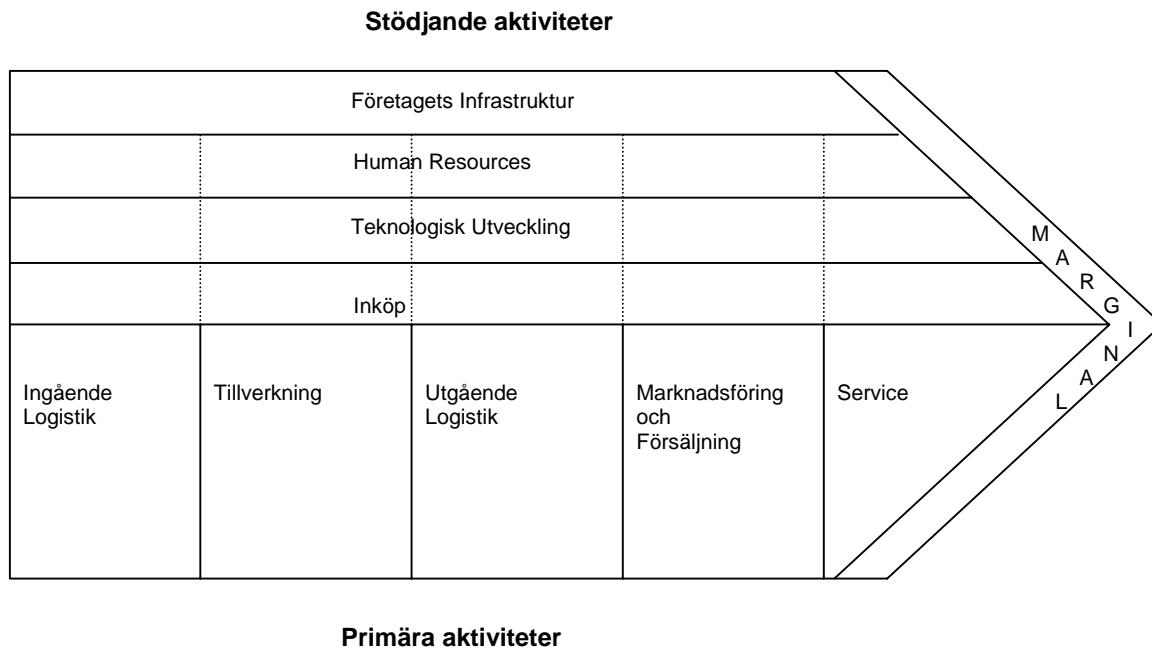
utflyttning har på grund av det politiska läget i landet ej varit möjligt tidigare. Numera utgör inte detta längre något direkt hinder och företagen kan öka sitt värdeskapande i och med en utflyttning till Kina.

Staten kan skapa positiv inverkan på landets förutsättningar och förstärka existerande fördelar, exempelvis genom lagstiftning som kräver en viss standard. Staten kan också ge upphov till negativ påverkan genom att utföra åtgärder som tar bort konkurrenstrycket inom en bransch och minskar drivkraften att kontinuerligt förbättras. Ett exempel på detta är att reglera antalet tillåtna aktörer. (Porter, 1990) Staten tillskrivs ofta stor makt att påverka ett utflyttningsbeslut något som kommer att vidareutvecklas under avsnittet den regulativa pelaren.

2.3 Det individuella organisationsfältets egenskaper

Värdekedjan visar hur företagets aktiviteter skapar värde och hur företaget ska gå till väga för att skapa ett så högt värde som möjligt (Porter, 1991). Dessa aktiviteter påverkas av företagets nationella förutsättningar i enlighet med resonemanget i den nationella diamanten (Porter, 1990). Två grundläggande faktorer bestämmer enligt Porter (1991) ett företags lönsamhet; det pris som kunder betalar för företagets varor eller service och företagets produktionskostnader. Ett företag kan enligt honom välja mellan två strategier, *kostnadsstrategi* eller *differentieringsstrategi*. En kostnadsstrategi innebär att företaget försöker minska sina kostnader så att de kan konkurrera med ett lågt pris, medan differentieringsstrategin innebär att företaget försöker skapa ett så unikt erbjudande som möjligt. (Hill, 2003)

Porter presenterar *värdekedjan* som ett sätt att förstå värdeskapande aktiviteter, och kategoriserar dem sedan som *primära* och *stödjande* aktiviteter (Hill, 2003). Primära aktiviteter är direkt involverade i skapandet och framtagandet av värde och de utmynnar i fysiska produkter och tjänster. De stödjande aktiviteterna möjliggör och förbättrar de primära aktiviteternas prestation. Dessa aktiviteter påverkar det levererade värdet till kunden eftersom de påverkar de primära aktiviteternas prestation. (Stabell och Fjeldstad, 1998)



Figur 2.3 Värdekedja (Stabell och Fjeldstad, 1998:418)

Värdekedjan är ett verktyg för att systematiskt förstå källorna till det kunderna betraktar som värde. Med värdekedjan kan företaget också genom ökad förståelse för sina aktiviteter få insikt om sina kostnader, då kostnaderna skapas av företagets aktiviteter. (Porter, 1991)

Porter (1991) menar att det är kostnadsdrivare som förklarar varför vissa företag åtnjuter kostnadsfördelar och andra differentieringsfördelar. Kostnadsdrivarna ligger till grund för konkurrensfördelar och bestämmer kostnadsbeteendet hos värdeskapande aktiviteter. (Stabell och Fjeldstad, 1998) Han anser att en av de viktigaste kostnadsdrivarna är aktivitetens lokalisering. Samma kostnadsdrivare bestämmer både kostnaden och möjlighet till differentieringen. (Porter, 1991)

2.3.1 Primära aktiviteter

Värdekedjans *primära* aktiviteter består av:

Ingående Logistik: Aktiviteter som består av mottagande och lagerhållning av insatsvaror till produkten.

Tillverkning: Aktiviteter som förvandlar insatsvaror till den slutliga produkten.

Utgående Logistik: Aktiviteter som består av samlande, lagring och fysisk distribution av produkten till kunden.

Marknadsföring och Försäljning: Aktiviteter som omfattar att tillhandahålla medlen för att kunderna ska kunna köpa produkten samt locka dem till att göra det.

Service: Aktiviteter som sörjer för servicen för att behålla produktens värde. (Stabell och Fjeldstad, 1998)

De primära aktiviteterna, då speciellt från ingående logistik till tillverkning och utgående logistik, beskriver den i huvudsak värdeskapande processen vad gäller generiska tillverkningsföretag (Stabell och Fjeldstad, 1998). Produktionen skapar värde genom effektiv tillverkning och därmed minskning av produktionskostnader, alternativt skapa en unik produkt vilket följer de två, enligt Porter, möjliga strategierna. Att söka minska produktionskostnader visar att företaget brukar en kostnadsstrategi, medan producerandet av en unik produkt demonstrerar att de använder sig av en differentieringsstrategi. Värde kan också skapas genom marknadsföring och försäljning med positionering av märke och reklam. En positionering på marknaden kan öka kundens upplevda värde av produkten och företaget kan därmed ta ut ett högre pris. Företaget kan även skapa värde genom att lösa kunders problem på bästa sätt och ha någon form av stödjande funktion för kunden efter inköpet. (Hill, 2003)

Wagner (2004) argumenterar för att företag kan få kostnadsfördelar från arbetskraften genom att utlokalisera tillverkningen till utlandet. Han menar att arbetskraftskostnader har en betydande roll vad gäller företagets finansiella resultat. Denna kostnad är den största produktionskostnaden för tillverkningsföretag och ett företag kan, genom att förlägga produktionen till lågkostnadsländer, åtnjuta betydliga kostnadsbesparingar. Sådana kostnadsbesparingar är olika nationer emellan. Namasivayam (2004) menar också att utflyttning av en del av verksamheten kan leda till kostnadsbesparingar. Han estimerar dessa besparingar till 20-60 % och menar vidare att dessa består av arbetskraftskostnad och effektivisering av processer. Möjligheten att erhålla lägre arbetskraftskostnader och större effektivitet är enligt honom två viktiga faktorer när företag överväger offshoring av en affärsenhet.

2.3.2 Stödjande aktiviteter

De *stödjande* aktiviteterna, företagets infrastruktur, human resources, teknologisk utveckling och inköp, ligger till grunden för utförandet av primära aktiviteter (Porter).

Nedan förklaras vad som ingår i de olika aktiviteterna:

Inköp: Aktiviteter som omfattar olika sorters inköp av insatsvaror som används i värdekedjan.

Teknologisk utveckling: Aktiviteter som ämnar förbättra produkten och/eller processen.

Human Resource Management: Aktiviteter som innebär rekrytering, anställning, utbildning, utvecklande och kompensation av personal.

Företagets infrastruktur: Det sammanhang inom vilket alla andra värdeskapande aktiviteter sker. Aktiviteter som omfattar ledning, planering, finansiering, rättsliga aktiviteter, stat, och kvalitetsmanagement. (Stabell och Fjeldstad, 1998)

Wagner (2004) behandlar möjliga kostnadsfördelar för material genom att förlägga en inköpsavdelning i utlandet. En grundläggande faktor kan som tidigare nämnts exemplifieras av råmaterial. Wagner menar att expanderings i utlandet i försök att nå kostnadseffektiv anskaffning av råmaterial och komponenter, kan vara av stor vikt för ett tillverkningsföretags lönsamhet. Materialkostnader står för den näst största produktionskostnaden för ett tillverkningsföretag. Dessa företag är beroende av insatsvaror som kanske inte är tillgängliga på deras hemmamarknad, men som är lättillgängliga och billiga att införskaffa i utlandet. Det kan därför resultera i en konkurrensfördel att inrätta en inköpsavdelning i det land som har den bästa tillgängligheten av de råmaterial och komponenter som behövs. (Wagner, 2004)

Internationell strategi är en fundamental fråga vad gäller konkurrensens omfattning, och kan förklaras med värdekedjan. Vid internationell strategi är den centrala frågan spridningen av aktiviteter till andra länder och samordning av de spridda aktiviteterna. (Porter, 1991) Genom att systematiskt utvärdera sin position via värdekedjan och kostnadsdrivare kan företaget fatta de bästa strategiska besluten exempelvis vad gäller utflyttning av verksamhet. Strategi syftar till att nå en position som antingen kan väljas eller skapas. För att företaget ska nå framgång krävs det att värdekedjans aktiviteter ska vara förenliga med den valda positionen. (Porter, 1991)

2.4 De tre pelarna

De tre pelarna inom institutionell teori används för att strukturera och organisera olika faktorer som anses påverka företags handlingsmönster och i detta fall tänkbara anledningar till varför företag beslutar sig för att flytta delar av sin verksamhet från Sverige.

“Institutions consists of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour.” (Scott 1995: 33)

Det är denna definition som Scott (1995) har som utgångspunkt när han tar upp institutioner. Han menar att fastän institutioner är konstruerade och underhålls av individuella aktörer så ger de sken av att vara den opersonliga och objektiva verkligheten. Scott menar att det finns tre olika synsätt inom institutionell teori som skiljer sig åt genom att betona olika aspekter och tillskriva olika bärare till institutionerna. Han benämner de tre olika synsätten, regulativ, normativ och kognitiv, som de tre pelarna av institutionell teori.

2.4.1 Den regulativa pelaren

I stort sett alla forskare framhäver institutioners regulativa aspekt och menar att institutioner inskränker och reglerar beteende. Forskare som tillhör den regulativa pelaren utmärker sig genom den framträdande plats de ger åt uttryckliga regulativa processer såsom regelsättande, övervakande och bestraffningsaktiviteter. De menar att dessa genom *tvång* kan användas för att forma ett beteendemönster. Dessa processer kan både vara av formell karaktär och utföras av bestämda aktörer till exempel polisen eller domstolar men också av mer informell karaktär och omfatta folkseder som vanära eller skambeläggning. De forskare som tillhör detta synsätt menar också att i vissa situationer kan parterna ömsesidigt övervaka och upprätthålla överenskommelser men att det i många situationer finns behov av en tredje oberoende aktör. Detta ser de som en viktig funktion för staten. (Scott, 1995)

Den regulativa skolan utgår från att aktörer har självklara intressen som de strävar efter på ett rationellt sätt. Individer gör sina val utifrån ett nytto- och lönsamhetstänkande. Denna

del har svårigheter att förklara varför institutioner uppkommit men menar att aktörer väljer att följa dessa utifrån ett egenintresse att anpassa sig. Normer och institutioner påverkar aktörers beteende genom att förändra beräkningarna för vinst i förhållande till kostnad. (Scott, 1995)

De som anser att skatter och lagstiftning driver ut företag från Sverige kan sägas tillhöra det regulativa synsättet. De påpekar att förändringar inom detta område ligger till grund för den ökade globala konkurrensen som lett till lägre priser och därmed ett krav på lägre kostnader hos företagen. (Westerlind Wigström, 2004) Om ett företag flyttar en del av verksamheten utomlands är en av de stora riskfaktorerna att de inte kan den inhemska lagen, vilket leder till rättsosäkerhet. De måste i sådana fall ha legal expertis i landet. Detta är något som kan bli väldigt kostsamt för företaget. Tack vare uppkomsten av EU har detta förändrats och blivit mindre kostsamt. De pågår inom EU-medlemsstaterna en rättslig harmoniseringsprocess då EU vill upprätta en gemensam inre marknad och avskaffa hinder för den rörliga friheten. (Wouters, 2000)

Arbetsmarknadslagstiftningens flexibilitet tillskrivs stor betydelse för var företagen väljer att förlägga sin verksamhet. En flexibilitet som är låg i Sverige i jämförelse med andra länder. Skattesatser är en annan faktor som anses påverka företagets lokaliseringsbeslut. Sverige har till exempel en låg bolagskatt i jämförelse med andra västländer men i jämförelse med de nya EU-medlemsstaterna är denna snarare att betrakta som hög. Även andra skatter såsom förmögenhetsskatten och skatten på utdelningar ingår i beräkningar av skattetrycket för ett företag och är högre i Sverige än i andra länder. Dessutom erbjuder länder som Kina, Indien, Polen och Ungern olika typer av skattelättnader för utländska företag. Till dessa skatter kommer också skillnader i arbetskraftskatter och energiskatter som även de är relativt sett högre i Sverige än övriga EU-länder, Kina och Indien. (Westerlind Wigström, 2004)

2.4.2 Den normativa pelaren

De forskare som tillhör det normativa synsättet menar att institutioner till största del grundar sig på normativa regler. De framhåller att beteende styrs av medvetenhet om sin roll i en social situation och ett intresse att i denna situation bete sig passande utifrån andras förväntningar och egna normer. Normer föreskriver hur saker bör göras. Normativa

system definierar mål, exempelvis för ett företag att de ska gå med vinst, men också lämpliga sätt att fullfölja målet till exempel att driva företaget på ett ärligt sätt. (Scott, 1995)

En del värderingar och normer omfattar alla i samhället medan andra endast berör utvalda aktörer eller positioner. Dessa värderingar och normer benämns som *roller* och kan sägas utgöra uppfattningar om lämpligt beteende för särskilda individer och specificerade positioner i samhället. Dessa uppfattningar är inte bara förväntningar eller förutsägelser utan åläggande, så kallade normativa förväntningar om hur en aktör förutsätts agera. Roller kan uppkomma formellt genom att särskilda positioner medför specificerade förväntningarna för beteende. De kan också uppstå informellt genom interaktion då det med tiden utformas förväntningar om ett visst beteendemönster. Enligt forskarna inom detta synsätt kan normativa regler både tvinga till ett visst beteende men också berättiga och möjliggöra ett visst agerande. (Scott, 1995) Ett sådant agerande kan vara att flytta ut delar av ett företags verksamhet eftersom normen föreskriver att företag ska gå med vinst och att detta kan ske genom att hålla så låga kostnader som möjligt. Vad som betraktas som rationellt beteende bygger på det sociala sammanhanget som specificerar passande sätt att nå sitt mål (Scott, 1995). Det kan till exempel betraktas rimligt att flytta ut verksamhet för att kunna åstadkomma ett vinstdrivande företag. Aktörer anpassar sig inte för att det ligger i deras egenintresse utan för att det förväntas av dem att göra det. Detta innebär däremot inte att regler följs på grund av oförnuft eller per automatik. Vilken regel som ska följas måste väljas ut, tolkas och appliceras till den givna situationen. Det normativa synsättet menar inte att aktörer ska ses som slavar till den sociala konventionen utan som förnuftiga människor som anpassar sig till institutionernas regler. De teoretiker som tillhör detta synsätt framhåller den stabiliserande effekten av värderingar och normer. (Scott, 1995)

Westerlind Wigström (2004) menar att attityderna till avstånd kan ses som en del av förklaringen till varför inte hela företaget stannar kvar i Sverige. Det känns för många inte längre lika avlägset att etablera sig i andra länder, varken geografiskt eller mentalt. Westerlind Wigström kommer däremot fram till att det inte verkar vara fullt ut moraliskt accepterat att företag flyttar verksamhet utomlands och att en majoritet anser det vara bristande ansvar mot det svenska samhället.

2.4.3 Den kognitiva spelaren

Den kognitiva spelaren utgör den nyaste tolkningen av institutioner och menar att dessa huvudsakligen består av kognitiva faktorer. Detta synsätt menar att verkligheten inte är något som människor upptäcker utan något som de själva skapar. Aktörer uppvisar inte naturligt förmågor, nytta och intressen utan detta är sociala konstruktioner som varierar mellan olika tidpunkter och platser. Aktörers karaktärsdrag, både de individuella och kollektiva bestäms utifrån kulturella regler. (Scott och Christensen, 1995)

Inom det kognitiva synsättet betonas vikten av konstitutiva regler. Det är regler som används för att konstruera aktörer och handlande. Det tydligaste exemplet utgörs av olika sporter som genom regler och definitioner skapar aktörer såsom målvakter, backar, forwards och handlande i form av att göra mål och så vidare. Specifika roller medför specifikt handlande exempelvis målvakten förhindrar att det blir mål. Dessa sociala konstruktioner berör inte bara individuella aktörer utan även kollektiva. Kulturella system föreskriver modeller för hur exempelvis sjukhus och företag ska konstrueras. Dessa tilldelas vissa rättigheter och antas ha vissa karaktärsdrag och förmågor. (Scott och Christensen, 1995) I motsats till det regulativa och normativa synsättet menar det kognitiva att institutioner kan ses som kunskapssystem. De kontrollerar beteendemönster genom att kontrollera människors uppfattning av omvärlden och vilka handlingsalternativ som finns för en viss typ av aktörer. Med utgångspunkt från detta synsätt flyttar företag ut eftersom företaget anses ha ett bestämt mål, att gå med vinst. För att komma dit uppfattas utflyttning av delar av verksamheten som ett alternativ. Sociala kategorier och typifieringar bidrar till att avgöra vilka saker och människor som är lika och som bör behandlas utifrån ett visst regelsystem och vilka som istället bör bemötas utifrån ett annat regelsystem. (Scott och Christensen, 1995) Det kan exempelvis enligt detta resonemang finnas olika delar av företaget som lämpar sig mer eller mindre väl att flytta ut.

Enligt forskare inom det kognitiva synsättet blir organisationer isomorfiska. Det innebär att de i stor utsträckning strävar efter att utföra samma typ av aktiviteter, se likadana ut och agera på liknande sätt. Både individer och organisationer bemöter osäkerhet genom att imitera andra som de ser som förebilder. Det finns en strävan att bete sig konventionellt, att inte sticka ut eller uppfattas som annorlunda. Ju fler aktörer som agerar på ett speciellt sätt desto starkare blir behovet för andra att imitera deras beteende.

Föremålet för denna imitation är de som anses vara överlägsna och mer framgångsrika. (Scott, 1995) Institutionell isomorfism leder på så sätt till att organisationer både blir framgångsrika och överlever (Eriksson-Zetterquist *et al.* 2005). Genom det isomorfiska finns det ett antagande om att företag flyttar ut i större utsträckning ju fler av deras konkurrenter som gör det. Framgångsrika företag som flyttat ut verksamhet betraktas som förebilder. Att ha kvar all verksamhet i Sverige ses som irrationellt.

3. METOD

I detta avsnitt redogörs för de val av metod som gjorts och dess konsekvenser för studien.

3.1 Metodval

För studien har en abduktiv ansats valts vilket innebär att en alternering mellan teori och empiri under processens gång, för att hela tiden tolka informationen på nytt. (Alvesson och Sköldberg, 1994) Den abduktiva ansatsen lämpar sig väl för denna undersökning, eftersom den försöker ge djupare förståelse och utveckla ny kunskap (Holme och Solvang, 1997). Vidare kan uppsatsens syfte sägas vara av *explorativ* karaktär. Detta innebär att studien utförts inom ett område där den existerande informationen är begränsad eller där den inte existerar alls. (Andersen, 1998)

Studien baseras på en kvantitativ studie på hela sällanköpsbranschen i form av en enkätundersökning (se Bilaga B), och en kvalitativ studie på läkemedelsbranschen i form av en fallstudie. Eftersom det råder bristande vetenskaplig forskning, inom området varför företag flyttar delar av sin verksamhet från Sverige, genererade uppsatsens kvantitativa del en generell överblick av fenomenets förekomst. För att därefter skapa djupare förståelse för företags agerande, kompletterades enkätundersökningen med den multipla fallstudien å tre företag.

3.2 Litteraturinsamling

Uppsatsens litteraturinsamling påbörjades genom att ta del av tidigare undersökningar inom ämnet. På så sätt uppnåddes grundläggande förståelse för fenomenet utflyttning samt en uppfattning om i vilken mån tidigare undersökningar utrett svenska företag tendens att flytta utomlands. När denna första kunskap erhållits, söktes via bibliotek och databaser efter böcker och artiklar som verkade av intresse för det studerade ämnet. Här användes även gamla uppsatser inom relaterade ämnen för att få information om deras tillvägagångssätt. Målet var att finna relevant litteratur om de valda teorierna men också mer specifik information om de studerade fenomenet. Utbudet av böcker som behandlade företags utflyttning visade sig dock vara magert varför vetenskapliga artiklar använts.

3.2.1 Val av teori

Det finns ingen färdigutvecklad teoretisk förklaringsmodell för vilka faktorer som inverkar vid företags val att flytta delar av sin verksamhet utomlands. Därför kommer en kombination av teorier användas för att skapa ökad förståelse för vilka faktorer som inverkar vid ett sådant beslut.

För att kunna ge utrymme både åt ekonomiska och icke-ekonomiska förklaringsfaktorer valdes institutionell teori som övergripande teori. Ett alternativ hade varit att endast hålla sig till modeller som ur ett rent ekonomiskt perspektiv förklarar logiken bakom ett utflyttningsbeslut. Då hade dock de icke-ekonomiska förklaringsfaktorerna fallit utanför och risken varit att de ekonomiska förklaringsfaktorerna givits orealistiskt stort utrymme. Institutionell teori valdes även för att dess tre pelare kan användas för att klassificera de olika förklaringsfaktorerna på ett systematiskt och överskådligt sätt. Dessa pelare erbjuder också förklaringsfaktorer av mindre uppenbar natur, till exempel genom att se trender i ett visst beteende. Pelarna kommer vidare att utvecklas med offshoring teori för att koppla dem till utflyttningsfenomenet. Problemet med den institutionella teorin är att det kan vara svårt att bevisa att någon handlar utifrån normer och värderingar eller att någon i själva verket gör ett val av legitimitetsskäl. I den kvalitativa studien har därför särskilt förklaringsfaktorer som inte kunnat kopplas till de andra teorierna utforskats. I den kvantitativa undersökningen har även hänsyn tagits till samband som kan tänkas härledas till institutionell teori.

Då uppsatsen utgår från företag som flyttar delar av sin verksamhet från Sverige beslöts att använda Porters diamant. När ett företag flyttar från ett land kan detta ses som att det flyttar från de förhållanden som råder i det landet. Dessa förhållanden bedöms vara olämpliga för den verksamhet som flyttas ut. För att närmare förstå hur ett lands företagsmiljö påverkar företagen har Porters nationella diamant används för att söka förklaringsfaktorer. Eftersom endast företag som flyttar från Sverige kommer att behandlas i denna uppsats kommer den nationella diamanten för Sverige att särskilt behandlas. Även Porters branschanalys, den så kallade *five forces* hade kunnat ingå i teoriavsnittet. Detta var dock något som valdes bort eftersom den till stora delar behandlar samma områden som den nationella diamanten.

Det enskilda företags situation kan också förmodas spela roll vid utflyttningsbeslutet och för att ta hänsyn till detta valdes Porters värdekedja. Värdekedjan valdes som modell eftersom den lämpar sig väl för att förklara värdeskapandet hos tillverkande företag på ett enkelt och översiktligt sätt. Teorin visar hur företag skapar värde genom de olika aktiviteterna de utför. Anledningen till valet var också att se hur företags värdeskapande kunde förändras om en del av denna värdekedja placerades i ett annat land och på så sätt skapade incitament för företagen att flytta verksamhet utomlands. Det resursbaserade synsättet hade även kunnat representera en lämplig teori för att belysa det individuella företags situation. Dock framgick det av tidigare uppsatser som använt det resursbaserade synsättet att det funnits svårigheter i att få tillräckligt med information för att kunna genomföra en givande analys utifrån denna teori.

3.3 Empiriinsamling

Empiriinsamlingen påbörjades med en enkätundersökning. Denna kompletterades sedan av en fallstudie utförd på tre företag. Enkätundersökningen utfördes i samarbete med en annan magisteruppsatsgrupp som även de behandlade ämnet utflyttning av företag. Anledningen till detta var tidsbesparing samt möjligheten att utöka urvalet.

3.3.1 Val av empiri

Sällanköpsbranschen valdes därför att den kännetecknas av både priskänslighet och kvalitetstänkande. Företagen i denna bransch tvingas därmed göra en avvägning mellan kostnader och kvalitet. Detta torde försvåra beslutsfattandet angående en eventuell utflyttning men också göra det mer flerdimensionellt och därmed givande att studera. Sällanköpsbranschen valdes även för att den omfattar både hög- och lågutbildad arbetskraft. Detta gör att en studie av denna bransch kan påvisa benägenheten och orsakerna till att flytta ut lågutbildad såväl som högutbildad arbetskraft. Valet av bransch lyfter även fram den potentiella utvecklingen att företag inte bara väljer att flytta ut produktion utan även andra delar av företaget. Det är vidare möjligt att företaget på grund av sällanköpsbranschens egenskaper påverkas av fler faktorer än kostnader, vilket varit tidigare fokus vid undersökningar om utflyttning. Fallstudien omfattade tre företag som alla tillhörde samma subbransch inom sällanköpsbranschen. Här valdes läkemedelsbranschen eftersom att den i egenskap av forskningsintensiv utgör en

subbransch som tydligt karakteriseras både priskänslighet och kvalitetstänkande. Läkemedelsbranschen omfattas vidare av både låg- och högutbildad personal.

Indelningen av sällanköpsbranschen, och dess subbranscher, grundar sig på Statistiska Central Byråns (SCB) kodningssystem (se bilaga A). Information om vilka företag som ingår i denna indelning har erhållits från Affärsdata (2005). De subbranscher som valts för den kvalitativa studien utgörs av tillverkning av läkemedel, tillverkning av farmaceutiska basprodukter samt tillverkning av medicinsk utrustning och instrument.

3.3.2 Enkätundersökning

För att öka kunskapen om i vilken utsträckning och av vilka anledningar företag inom sällanköpsbranschen flyttar ut delar av sin verksamhet har en enkätundersökning utförts. Denna enkätundersökning bestod av tio frågor rörande tendenser och inställning till utflyttning (se bilaga B). Tabell 3.1 framgår att studiens population bestod av 3394 företag medan studien baserades på ett urval som gjordes på företag med 20 anställda eller fler. Urvalet gjordes då det fanns ett antagande att företagen då kunde tänkas ha egen produktion vilket är en funktion som enligt tidigare undersökningar ofta visat sig vara det huvudsakliga föremålet för utflyttning.

Sällanköpsbranschen	
Population	3394
Urval, företag med >20 anställda	495
Antal skickade enkäter	430
Frekvens på skickade jmf m urval	87%
Antal svar	120
Svarsfrekvens	28%

Tabell 3.1 *Enkätundersökningens egenskaper*

När företagsnamnet erhållits från Affärsdata, letades e-post adresser till företagen fram på Internet. Tabell 3.1 visar att antalet företag i urvalet uppgick till 495 företag. Enkäten skickades till 430 av dessa företag varav 120 svarade. Därav var svarsfrekvensen 28 %. Anledningen till att enkäten inte skickades till samtliga företag var de problem som

uppstod att finna e-post adresser, somliga gick helt enkelt inte att hitta och andra företags e-post adresser var felaktiga. I den mån det var möjligt ringdes företagen upp för att försöka få information om e-post adresserna.

Eftersom ämnet behandlar strategiska beslut gjordes bedömningen att enkäten skulle skickas till personer med ledande befattning inom företaget, i första hand VD. Enkäten skickades således till VDn på företaget i den mån adressen var tillgänglig. I de resterande fallen skickades enkäten till företagets gemensamma e-post adress, med en vädjan om att vidarebefordra enkäten till VDn eller annan person med ledande befattning. Valet av e-post utskick gjordes då metoden är snabb och enkel samt ett bakomliggande antagande om att metoden bidrar till en hög svarsfrekvens.

De *oberoende* variablerna i enkäten beskriver vad som påverkar utflyttningsbeslutet. De *beroende* variablerna i enkäten förklarar beslutet. Således är de oberoende variablerna:

- Företagets storlek, såsom antalet anställda och omsättning. Information som erhöles från Affärsdata.
- Den upplevda situationen på marknaden såsom priskänslighet, konkurrensintensitet, utflyttningstendenser. Faktorer som kan ha påverkat företagen i deras utflyttningsbeslut. Se enkätfråga 1-6 (Bilaga B)
- Vad som varit avgörande för företaget i utflyttningsbeslutet såsom kostnader, effektivitet, kompetens och dylikt, samt vilket land de kan tänkas flytta till. Se enkätfråga 9-10 (Bilaga B)

De beroende variablerna är:

- Huruvida företaget överväger, kommer, håller på, har, har och fortsätter eller inte kommer att flytta ut. Se enkätfråga 7 (Bilaga B)
- Den del av verksamheten som företaget ska flytta ut vid en eventuell utflyttning. Det är en beroende variabel då detta beslut torde fattas i samband med huruvida de ska flytta ut eller ej. Se enkätfråga 8 (Bilaga B)

I enkäten användes en sjugradig *Likertskalan*. Detta är en attitydskala som innebär att svarspersonen får ta ställning till hur starkt respektive svagt hon eller han instämmer med ett påstående. Denna skala användes på alla frågor utom en. På frågan som behandlade huruvida de var positiva eller negativa till sitt företags utflyttning, fick respondenterna

istället svara vilket alternativ som passade deras företag bäst. Anledningen till detta var de i förhand antagna problem som kunde uppstå vid analyserna på grund av frågans diokotoma karaktär. På en skala från 1-7 (se Bilaga B) kan ett svar med en etta betraktas som ett nej och en sju betraktas som ett ja, men problem skulle kunna uppstå vid analys av de mellanliggande siffrorna.

Vid utförandet av enkätundersökningar är det av vikt att vara införstådd med de möjliga fel som kan uppkomma. Genom att vara medveten kan risken för fel minskas. Måtfel kan uppkomma då exempelvis frågorna är oklart formulerade. Vid utformningen av enkäten bearbetades frågorna ett flertal gånger för att säkerställa klarheten i frågorna så att de ej skulle misstolkas. Dessutom fanns en risk att frågorna skulle upplevas som känsliga för företaget, vilket försöktes minskas genom att erbjuda de undersökta företagen anonymitet. Då datamaterialet inte varit särskilt stort och kontroll av bearbetningen utförts kontinuerligt, torde bearbetningsfel vara av ringa omfattning. I vissa omgångar har dubbelarbete utförts då datamaterialet behandlats för att säkerställa noggrannheten i resultaten. (Körner och Wahlgren, 2000)

Resultaten från enkätundersökningen har sedan använts för att ta fram korrelationssamband för att se vilka faktorer som samvarierar. Korrelationssamband visar om två faktorer påverkas av varandra och i sådana fall hur. Det kan exemplifieras av ju fler anställda ett företag har, desto högre omsättning har de. Korrelationen kan även bli negativ, i ovanstående exempel skulle detta betyda att när ett företag minskar antalet anställda, ökar omsättningen. Det har även utförts χ^2 tester och det statistiska materialet har testats på två olika sätt. Först gjordes tester på alla företag som svarat på enkäten. Vid sådana tester jämförs de frekvenser som förväntas enligt nollhypotesen med de faktiska frekvenserna för att få fram om de observerade värdena är sannolika eller inte. (Körner och Wahlgren, 2000) Det utfördes tester på dem som svarat jakande på utflyttningsfrågan i förhållande till de som svarat nekande. Vidare utfördes korstester med χ^2 tester på företag som har fullföljt ett utflyttningsbeslut i jämförelse med företag som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut (se enkätfråga 7, Bilaga B). Vidare utfördes korrelationssamband och χ^2 tester även på läkemedelsbranschen. Valet av χ^2 tester och korrelationssamband grundar sig i att dessa snabbt och lätt ger information om det studerade ämnet.

Då enkäten skickades till 87 % av populationen med över 20 anställda i branschen för sällanköpsvaror, minskades risken för *undertäckning*. När individer som ingår i

populationen inte tas hänsyn till i undersökningen talar man om *undertäckning*. Med *övertäckning* menas att individer, som inte ingår i populationen, kommit med i undersökningen. (Körner och Wahlgren, 2000) Detta minskades genom att hålla sig till de givna koderna som ingick i studien. De utvalda företagen kommer från koder från SCB vilket ökar troligheten för att rätt företag har kontaktats.

En ytterligare svårighet vid statistiska undersökningar är risken för svarsbortfall. I undersökningen var det 310 företag som inte svarade. Vissa valde helt enkelt att inte svara på undersökningen medan andra uppgav att uppgifterna var sekretessbelagda och de därför inte kunde delta i undersökningen. Risken vid svarsbortfall är att undersökningen ej tar hänsyn till individer som kan vara viktiga för helhetsbilden. Varför vissa företag inte valt att svara på undersökningen kan förmodligen ha flera olika orsaker. En anledning kan tänkas vara att e-post som skickats till företagets gemensamma adress aldrig nått fram till rätt person. Att företaget inte ansett sig vara berörda av det studerade fenomenet kan vara ytterligare en anledning till svarsbortfall. Det kan också tänkas att de sökta personerna har haft mycket att göra och att de därför inte haft möjlighet att svara på enkäten.

Det går i svarsbortfallen inte att se några tendenser för vilken typ av företag som valt att inte svarat på enkäten. Skillnaden mellan exempelvis anställda och omsättningen skiljer sig mycket lite mellan de som svarat och inte svarat på enkäten. Därmed torde resultaten i enkätundersökningen representera utfallet på hela sällanköpsbranschen. I läkemedelsbranschen finns större skillnader mellan de som svarat och de som inte svarat. Exempelvis utgör större företag en större del av gruppen som svarat på enkäten än de som i svarat på enkäten. Detta kan tyda på att det inte går att generalisera läkemedelsbranschen utifrån enkäten. Dock är syftet med uppsatsen att kunna generalisera till hela sällanköpsbranschen. Läkemedelsbranschen används för att få en djupare förståelse genom de intervjuer som genomförts. Detta gör att skillnaden i svarsbortfallet inte är väsentligt för uppsatsen.

3.3.3 Fallstudie

Indikationer från den kvantitativa undersökningen gav hjälp i valet av fallföretag till den kvalitativa undersökningen. De företag som valdes hade svarat jakande på frågan om utflyttning (se fråga 7 i Bilaga B). Anledningen att företag som var positiva till utflyttning

valdes till de djupare intervjuerna var att dessa företag antogs innehålla relevant information om det studerade ämnet. Det hade även kunnat vara av intresse att studera företag som svarat nekande på frågan om utflyttning. Dessa kan ha god information till varför företag väljer att stanna i Sverige och på så sätt påvisat de fördelar Sverige har. Dock fanns risken att informationen från dessa företag skulle vara alltför knapphändig eftersom ett nekande svar likaväl kunde indikera att företaget inte funderat över utflyttning överhuvudtaget och därför inte kunnat motivera varför de valt att stanna kvar i Sverige. Fallstudien omfattade tre företag som ämnade bekräfta alternativt förkasta kombinationen av teorier, samt utveckla nya insikter inom ämnet. De företag som valdes karaktäriseras vidare av varierande lönsamhetsutveckling vilket var ett medvetet val för att öka generaliserbarheten. Intervjuerna genomfördes över telefon (se Bilaga E) och spelades in. Varje intervju pågick i ungefär 45 minuter och möjligheten fanns att kontakta företagen för vidare frågor.

3.3.4 Intervjuer

I första hand kontaktades de företag som deltagit i enkätundersökningen. Eftersom inte tillräckligt många företag som svarat jakande på enkäten var beredda att ställa upp kontaktades även företag som inte svarat på enkäten. Valet av fallföretag grundade sig på att få så bred information om läkemedelsbranschen som möjligt. Därför valdes ett företag som *övervägt*, ett som *kommer* att flytta ut och slutligen ett som *har* flyttat ut. Intervjuer genomfördes med VD på de valda företagen. Anledningen till valet av intervjupersoner var ett antagande om att dessa personer hade mest relevant information om det studerade ämnet.

3.4 Validitet och reliabilitet

Validitet kan definieras som att en undersökning mäter det som den avser att mäta. Validiteten kan därefter delas upp i inre och yttre validitet. Uppsatsens *inre validitet*, innebär överensstämmelsen mellan begrepp och dess operationella definitioner. (Eriksson och Wiedershem- Paul, 1997)

Tidigare undersökningar och teoretiska förklaringsfaktorer användes som utgångspunkt när enkätundersökningen gjordes. Den första frågans syfte var att förstå företagets

konkurrenssituation. Denna fråga ställdes eftersom det i tidigare undersökningar samt i teori om offshoring indikerats att stark konkurrensintensitet pressar priserna neråt och skapar ökat tryck på minskade kostnader genom utflyttning. De två följande frågorna är relaterade till den första. Dessa frågor härstammar också från tidigare undersökningar men kan även kopplas till värdekedjetänkandet. Tredje frågan som behandlar priskänslighet hos kunderna är starkt kopplad till den första frågan och ställdes för att bilda sig en uppfattning i vilket utsträckning företaget konkurrerade med priset.

Den fjärde frågan ingick för att försöka se trender i utflyttningsbeslut och härrörde från institutionell teori. Frågan ställdes för att ta reda på om företag i visade tecken på isomorfism. Den femte och sjätte frågan ställdes för att få ökad insikt till vilken grad olika typer av värdeskapande strategier påverkade företaget beslut att flytta verksamhet utomlands. Indelningen i två olika strategier grundar sig i Porters värdekedja.

Den sjunde frågan utgjorde själva utflyttningsfrågan. I den åttonde frågan behandlades vilka funktioner som berörts av utflyttningen. De funktioner som gavs som alternativ hade framhållits i tidigare undersökningar och offshoringteori som föremål för utflyttning. Här fanns även en koppling till de nationella förhållandena och hur dessa gynnar olika typer av verksamhet.

Den näst sista frågan handlade om vilka faktorer som företaget upplevt som avgörande vid en eventuell utflyttning. Dessa olika faktorer härrörde från dels tidigare undersökningar och dels från den nationella diamanten och värdekedjan. För att få en så heltäckande bild av utflyttningsens förklaringsfaktorer, kunde respondenterna själva även komplettera med ytterligare förklaringsfaktorer. I den sista frågan fick företagen uppge vilket eller vilka länder som är eller varit aktuellt för en eventuell utflyttning. Detta för att kunna se mönster i vart företagen flyttar och kunna härleda detta till Porters nationella diamant. Slutligen i enkäten gavs möjlighet för svarspersonen att ge ytterligare kommentarer i ämnet utflyttning av verksamhet från Sverige. I nedanstående tabell sammanfattas frågornas teoretiska härkomst.

Enkätfråga	Teori	Begrepp	Indikator
Fråga 1	Offshoringteori tidigare undersökningar	Graden av konkurrens	Konkurrensintensitet
Fråga 2	Värdekedjan, offshoringteori	Företagets värdeskapande	Lönsamhetsutveckling
Fråga 3	Värdekedjan, tidigare undersökningar	Pris som konkurrensmedel	Priskänslighet
Fråga 4	Institutionell teori	Trender, ismorfism	Uppfattad utflyttningstendens
Fråga 5, 6	Värdekedjan	Konkurrensstrategi	Kostnadsstrategi eller differentieringsstrategi
Fråga 8	Offshoringteori, tidigare undersökningar, Porters nationella diamant	Nationella förhållanden och fördelar	Verksamhet aktuell för utflyttning
Fråga 9	Offshoringteori, tidigare undersökningar	Faktorer avgörande vid ett utflyttningsbeslut	Olika faktorer som påverkar ett utflyttningsbeslut
Fråga 10	Porters nationella diamant	Nationella fördelar	Aktuellt utflyttningsland

Tabell 3.2 *Från teori till fråga*

Yttre validitet har att göra med det erhållna mätvärdets överensstämmelse med verkligheten. (Eriksson och Wiedershem-Paul, 1997) Den insamlade datan är relevant för det aktuella syftet. Enkätundersökningen har skickats till nästan samtliga företag med över 20 anställda som ingår i sällanköpsbranschen. Generaliseringsmöjligheten av resultaten är därför relativt stora för sällanköpsbranschen. Undersökningens urval kan begränsa applicerbarheten av resultaten på mindre företag. Generaliseringsmöjligheterna för sällanköpsbranschen begränsas vidare av hur definitionen av sällanköpsbranschen görs. Även fast resultaten kanske kan indikera hur andra branscher förhåller sig till utflyttning, är förmodligen applicerbarheten av resultatet från denna studie begränsad då andra branscher inte nödvändigtvis har samma förutsättningar och egenskaper. Slutligen är resultaten från denna studie endast applicerbara på företag som flyttar från Sverige, andra länder har andra förutsättningar som gynnar andra typer av industrier och verksamheter.

Djupintervjuerna utfördes med genomarbetade frågor för att säkerställa att den information som erhöles var intressant för studien. Holme och Solvang (1997) menar att en risk vid kvalitativa intervjuer är att den intervjuade har ett egenintresse av att vinkla intervjun. Då utflyttning kan vara ett känsligt ämne då det behandlar en strategisk åtgärd,

finns risken för detta. Intervjupersonerna och deras företag erbjöds anonymitet, vilket de accepterade. Detta torde minska risken för att intervjuerna är vinklade. En ytterligare risk är att den som intervjuar kan misstolka och/eller framkalla åsikter från den intervjuade. Förberedelsen och genomförandet av intervjuerna gjordes med detta i åtanke, för att minska risken för detta och därmed öka validiteten.

Med *reliabilitet* menas att mätinstrumentet ger tillförlitliga och stabila utslag. (Eriksson och Wiedershem-Paul, 1997) Valet av respondenter och intervjupersoner grundades på att finna de personer som innehade mest utförlig information om det aktuella ämnet. Därför valdes personer på höga positioner inom företaget, då denne har god information och överblick över inträffade och kommande händelser inom företaget. Då det geografiska avståndet hindrade genomförandet av intervjuer på plats med valda intervjupersoner, användes telefonintervjuer. För att uppnå en hög reliabilitet spelades intervjuerna in med bandspelare. Med denna metod försäkrades att information ej gått förlorad eller blivit missförstådd. Den kvantitativa undersökningens enkät förbereddes med hänsyn till att uppnå så hög reliabilitet som möjligt.

3.5 Källkritik

Då studiens ämne kan uppfattas känsligt eftersom det är ett stort strategiskt beslut, kan det tänkas att de intervjuade, i både den kvantitativa såväl som i den kvalitativa undersökningen påverkats av detta. Svaren kan ha påverkats av undersökningens känslighet. Både den kvalitativa och den kvantitativa undersökningen riktades till VDn för företaget. I vissa fall har en annan högt placerad person svarat på enkäten men de tre längre intervjuerna som utfördes gjordes alla med VDn. En nackdel med detta kan vara att fler indikationer på institutionell teori hade kunnat påvisas om undersökningarna *inte* utförts av VDn. I två av de tre fallen hade exempelvis intervjupersonerna högre ekonomiska utbildning. Detta kan medföra att de betonar ekonomiska faktorer påverkan i större utsträckning. Emellertid har andra personer inom företaget och då speciellt på mindre företag förmodligen begränsad information om de studerade fenomenet i jämförelse med VD.

Vid eftersökningar av intervjuobjekt till den kvalitativa undersökningen ringdes ett tiotal företag upp trots att de inte hade svarat på enkäten. Samtliga uppgav att de skulle ha svarat

i enkäten att deras företag inte var aktuella för utflyttning. Det kan därför vara en större del av företag, än vad som visats i undersökningens resultat, är negativa till utflyttning.

I både enkätundersökningen och fallstudien kan frågorna omedvetet ha präglats av förutfattade meningar och förväntade svar. Vidare kan frågorna ha missat att täcka viktiga delar av det studerade ämnet. I fallstudien ställdes därför öppna frågor och de intervjuade lämnades möjlighet att tillägga information om det berörda ämnet. Begreppet utflyttning kan som tidigare undersökningar belyst, ha varierande betydelse för olika personer. Då det i enkätundersökningen inte framgått exakt definition av uttrycket utflyttning, har det i efterhand framgått att vissa av respondenterna har gett begreppet en annan betydelse. Respondenterna har avsett både verksamhet som flyttats utomlands i egen regi och verksamhet som flyttats ut och då samtidigt övergått till ett annat företag. Liknande faktorer kan dock tänkas påverka beslutet. Däremot har det tydligt framgått i enkäten att det rört sig om utflyttning av delar av verksamheten från Sverige.

Under empiriinsamlingens gång har en kritisk inställning till den insamlade datan tagits. De vetenskapliga kriterierna för källkritik; samtidskrav, tendenskritik och beroendekritik, har använts för att bedöma säkerheten i slutsatserna. Den första, samtidskravet syftar till att bedöma aktualiteten i den insamlade informationen. Genom att sända enkäter och intervjua personer nära det studerade ämnet har samtidskravet uppfyllts. Då frågorna som ställts kan upplevas vara av känslig karaktär finns en risk att den intervjuade har egenintresse av att inte svara helt sanningsenligt på frågorna, vilket kan tyda på att tendenskriteriet inte helt uppfyllts. Dock torde erbjudandet om anonymitet minskat risken för detta. Då de intervjuade svarat på frågor som behandlar egen uppfattning om den miljö de handlar i och frågor som rör strategiska beslut i det enskilda företaget torde trovärdigheten i slutsatserna ej påverkas av beroendekritik. (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 1997)

4. EMPIRI- Enkätundersökning

Nedan redogörs för resultaten från enkätundersökningen, dels från sällanköpsbranschen och dels från läkemedelsbranschen. Svartalternativen har utgjorts av en skala från ett till sju. För χ^2 testerna samt korrelationerna är de tre signifikansnivåerna, 5 %, 1 % samt 0,01 %.

4.1 Sällanköpsbranschen

Totalt har 120 företag svarat på enkäten. Av dessa uppgav 62 % att de var positivt inställda till utflyttning och 38 % att de inte kommer flytta verksamhet utomlands inom de närmaste fem åren. De positiva företagen består av fem undergrupper, företag som har, har och fortsätter, håller på, kommer samt överväger att flytta verksamhet utomlands. Av de företag som är positiva utgörs den största gruppen av företag som överväger att flytta verksamhet utomlands. I tabell 4.1 nedan visas medelvärdena för de olika grupperna.

	Absolut frekvens	Procentuell fördeln.	Medelvärde kostnadsstrategi	Medelvärde diff. strategi	Medelvärde lönsamhetsutveckling	Medelvärde konkurrensintensitet	Medelvärde pris-känslighet	Medelvärde uppfattad utflyttnings-tendens
Alla	120	100 %	3,49	5,16	3,45	5,69	5,37	4,27
Har	17	14,2 %	4,82	4,47	3,24	6,41	5,59	5,06
Har och fortsätter	21	17,5 %	4,05	4,67	2,90	6,33	6,10	5,86
Håller på	2	1,7 %	4,50	4,00	1,50	4,50	5,50	3,50
Kommer	7	5,8 %	4,71	4,86	3,71	5,57	6,14	4,86
Överväger	27	22,5 %	2,89	5,44	3,93	5,37	4,70	4,52
Kommer inte	46	38 %	2,88	5,56	3,54	5,39	5,20	3,04

Tabell 4.1 Medelvärden för egenskaper och upplevd situation, hela sällanköpsbranschen

De genomsnittliga värdena visar att företagen i sällanköpsbranschen i större omfattning använder sig av differentieringsstrategi än kostnadsstrategi. De företag som svarat att de överväger och de som svarat att de inte kommer flytta ut har visat sig ha extra låga medelvärden vad gäller kostnadsstrategi. Istället uppvisar de relativt högre medelvärden för differentieringsstrategi än övriga grupper. Lönsamhetsutvecklingen inom

sällanköpsbranschen har upplevts som strax under medel enligt värdena i tabell 4.1. Företagen som svarat på enkäten upplever vidare konkurrensintensiteten som relativt stark. Priskänsligheten hos kunderna uppfattas som relativt hög. Enkätundersökningen visar också på att utflyttningstendensen i sällanköpsbranschen i genomsnitt uppfattas som medelmåttig.

	Kostnadsstrategi	Differentieringsstrategi	Lönsamhetsutveckling	Konkurrensintensitet	Priskänslighet	Uppfattad utflyttningstendens
Alla	*signifikant	***signifikant	**signifikant	***signifikant	***signifikant	Ej signifikant

Tabell 4.2 Resultat från χ^2 tester, hela sällanköpsbranschen

Resultatet från χ^2 testerna redovisas i tabellen ovan och har utförts för att se om företagen i sällanköpsbranschen kan sägas ha liknande egenskaper. Nollhypotesen är att svaren kommer att vara slumpmässigt fördelade, och det inte kommer att finnas några mönster i vad de olika företagen svarat. I ovanstående tabell, 4.2 framgår att nollhypotesen kan förkastas i alla fall utom ett. Detta innebär att företag i sällanköpsbranschen generellt sett uppvisat liknande inställning i de olika frågorna som berört företagets egenskaper och upplevd situation. I den sista frågan, uppfattad utflyttningstendens, accepteras däremot nollhypotesen och enkätundersökningen har ej kunnat fastställa, att det skulle finnas någon gemensam uppfattning om utflyttningstendens inom sällanköpsbranschen.

I tabellen 4.3 och 4.4 framgår ytterligare medelvärden och resultat från χ^2 testerna för sällanköpsbranschen. Det är bara de, som svarat positivt på frågan, som ingår eftersom övriga respondenter inte berörts av dessa frågor. Av medelvärdena i tabell 4.3 kan utläsas att företagen ansett att kostnader är den mest avgörande faktorn vid ett utflyttningsbeslut och därefter effektivitet och kompetens. Minst avgörande vid ett utflyttningsbeslut uppges förändrade ägandeförhållanden vara. χ^2 testerna visar precis som ovan att denna fördelning inte är slumpmässig. Detta innebär att företagen i sällanköpsbranschen generellt sett uppvisar liknade inställning till vilka faktorer de finner avgörande vid ett utflyttningsbeslut.

	Kostn.	Kompetens	Effektivitet	Närhet till marknaden	Närhet till leverantörer	Infrastruktur	Skatter	Lagstiftning	Förändrade ägande förhållanden
Alla	***signifikant	***signifikant	***signifikant	***signifikant	***signifikant	***signifikant	***signifikant	***signifikant	***signifikant
Medelvärde	6,66	4,35	5,07	3,38	3,11	3,26	3,11	3,20	1,55

Tabell 4.3 Resultat från χ^2 tester samt medelvärde för avgörande faktorer, hela sällanköpsbranschen

I tabell 4.4 framgår att det är produktion som angivits vara den vanligaste funktionen för utflyttning. Därefter följer lager med ett betydligt lägre medelvärde. Minst aktuell för utflyttning, enligt medelvärdena i denna enkätundersökning, är administration. χ^2 testerna visar även här att fördelningen inte är slumpmässig utan att det finns mönster i vilka funktioner som företagen i sällanköpsbranschen anser vara aktuella för utflyttning.

	F o U	Produktion	Lager	Försäljning	Administration	Support	IT-funktioner
Alla	***signifikant	***signifikant	***signifikant	***signifikant	***signifikant	***signifikant	***signifikant
Medelvärde	1,78	5,99	2,38	1,88	1,34	1,61	1,41

Tabell 4.4 Resultat från χ^2 tester samt medelvärde för berörda funktioner, hela sällanköpsbranschen

Sista frågan i enkätundersökningen (se Bilaga B) innebar att det tillfrågade företaget skulle uppge vilka länder som kunde vara aktuella vid en eventuell utflyttning. Eftersom det här inte gavs några alternativ, har företagen redovisat enskilda länder, delar av en världsdel och hela världsdelar. Det finns emellertid ett par destinationer som förekommer betydligt fler gånger än andra. I svaren förekommer Baltstaterna i 27,4 % av svaren, Kina i 22,6 %, både Polen och Asien i 8,1 % av svaren. Andra destinationer som företagen anser vara aktuella är exempelvis Östeuropa, Indien, Ryssland och Tjeckien.

- Företagen i sällanköpsbranschen kännetecknas av relativt hög grad av differentieringsstrategi och låg grad av kostnadsstrategi.
- Företagen inom sällanköpsbranschen uppger en relativt svag lönsamhetsutveckling och en hög konkurrensintensitet. Kunderna kännetecknas av relativt hög priskänslighet.

- Företag inom sällanköpsbranschen skiljer sig åt vad gäller uppfattad utflyttningstendens inom branschen.
- Den mest avgörande faktorn vad gäller utflyttning har i sällanköpsbranschen uppgetts vara kostnader.
- Den funktion som företag inom sällanköpsbranschen anser vara mest aktuell för utflyttning är produktion.
- De mest aktuella länderna vid utflyttning är Baltstaterna och Kina.

4.1.1 Positiv - negativ inställning till utflyttning

I tabell 4.5 redovisas resultat från de χ^2 tester som gjorts för att finna samband mellan olika egenskaper hos ett företag och dess benägenhet att flytta verksamhet utomlands. Nollhypotesen, som testas, är att det inte finns något samband mellan företags benägenhet att flytta verksamhet utomlands och dess egenskaper och upplevda situation.

Egenskaper och upplevd situation	Positiv till utflyttning	Medelvärde positiv till utflyttning	Negativ till utflyttning	Medelvärde negativ till utflyttning
Kostnadsstrategi	Ej signifikant	3,88	Ej signifikant	2,87
Differentieringsstrategi	Ej signifikant	4,91	Ej signifikant	5,57
Lönsamhetsutveckling	Ej signifikant	3,39	Ej signifikant	3,54
Uppfattad konkurrensintensitet	Ej signifikant	5,88	Ej signifikant	5,39
Priskänslighet	Ej signifikant	5,47	Ej signifikant	5,20
Uppfattad utflyttningstendens	* Signifikant	5,03	** Signifikant	3,04

Tabell 4.5 Resultat från χ^2 tester för egenskaper och upplevd situation i förhållande till utflyttningbenägenhet samt medelvärde, hela sällanköpsbranschen.

I tabellen framgår av medelvärdet att de som är positiva till utflyttning använder sig av en kostnadsstrategi i större utsträckning än de negativa till utflyttning. De som är negativa använder sig i sin tur av differentieringsstrategi i större utsträckning än de positiva. Det finns emellertid enligt χ^2 testet inte något statistiskt säkerställt samband mellan vilken strategi företaget använder och företags utflyttningbenägenhet, vilket leder till att

nollhypotesen accepteras. Företags utflyttning i sällanköpsbranschen har således, i denna undersökning, inte funnits vara beroende av vald strategi.

När det gäller lönsamhetsutveckling syns en liten skillnad i medelvärde, där de som är positiva till utflyttning upplevt en något bättre lönsamhetsutveckling än de som är negativa. χ^2 testet visar att detta samband inte är statistiskt säkerställt och även här accepteras nollhypotesen. Enkätundersökningen har inte funnit några samband mellan ett företags lönsamhetsutveckling och dess utflyttningsbenägenhet.

De företag som är negativa till utflyttning har ett högre medelvärde för uppfattad konkurrensintensitet än övriga respondenter. Det rör sig dock om en liten skillnad och χ^2 testet visar inte på något samband. Utifrån enkätundersökningen kan därmed inga samband mellan uppfattad konkurrensintensitet och utflyttningsbenägenhet fastställas.

Av medelvärdena i tabell 4.5 kan det konstateras att de respondenter som är positiva till utflyttning anser sina kunder vara något mer priskänsliga än de respondenter som uppgivit att de inte kommer att flytta verksamhet utomlands. Några samband har dock inte kunnat fastställas med χ^2 testet. Kundernas priskänslighet och benägenhet att flytta har därmed i denna undersökning funnits vara oberoende av varandra.

Genom χ^2 testet har det visat sig finnas ett samband mellan uppfattad utflyttningstendens och företags benägenhet att flytta verksamhet utomlands. Här förkastas nollhypotesen och det är statistiskt säkerställt att ett samband föreligger mellan dessa två variabler. Medelvärdet för denna fråga visar också att de som är positiva till utflyttning uppgett ett högre värde på uppfattad utflyttningstendens. De som däremot sagt sig vara negativa till utflyttning har istället ett lägre medelvärde på uppfattad utflyttningstendens.

- Företag som uppgett att de är positiva till utflyttning har visat högre värde för uppfattad utflyttningstendens än företag som är negativa till företags utflyttning av verksamhet.

4.1.2 Fullföljt utflyttningsbeslutet - icke-fullföljt beslut

I nedanstående tabell, 4.6, visas resultatet från de χ^2 tester som utförts för att se om det fanns något samband mellan de som de facto fullföljt ett utflyttningsbeslut och de som inte fullföljt ett sådant beslut. Gruppen som fullföljt ett utflyttningsbeslut utgörs av de företag som har, har och fortsätter samt företag som håller på att flytta verksamhet. De som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut utgörs av företag som kommer, överväger eller inte kommer att flytta ut verksamhet. Nollhypotesen är att dessa grupper är oberoende av egenskaper och upplevd situation.

Egenskaper och upplevd situation	Har/Håller på/Fortsätter	Medelvärde Har/Håller På/Fortsätter	Kommer/Kommer inte/Överväger	Medelvärde Kommer/Kommer inte/Överväger
Kostnadsstrategi	* Signifikant	4,40	Ej signifikant	3,04
Differentieringsstrategi	Ej signifikant	4,55	Ej signifikant	5,46
Lönsamhetsutveckling	Ej signifikant	2,98	Ej signifikant	3,69
Uppfattad konkurrensintensitet	Ej signifikant	6,28	Ej signifikant	5,40
Priskänslighet	Ej signifikant	5,85	Ej signifikant	5,13
Uppfattad utflyttningsstendens	** Signifikant	5,40	Ej signifikant	3,70

Tabell 4.6 Resultat från χ^2 tester för egenskaper och upplevd situation i förhållande till fullföljt utflyttningsbeslut eller ej samt medelvärde, hela sällanköpsbranschen.

I tabell 4.6 framgår det att företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut i större omfattning använder sig av en kostnadsstrategi. Däremot är det inte statistiskt säkerställt att företag, som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut, i mindre omfattning skulle använda sig av en kostnadsstrategi. Det har heller inte gått att finna något samband mellan företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut eller inte fullföljt ett sådant beslut och graden av differentieringsstrategi.

De företag som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut uppger ett högre medelvärde för lönsamhetsutveckling, än de företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut. Medelvärdet är även högre för företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut vad gäller konkurrensintensitet. Dessa upplever också en högre priskänslighet hos sina kunder än de som ännu inte fullföljt ett utflyttningsbeslut. Dock har inga av dessa tre samband kunnat statistiskt säkerställas genom χ^2 tester.

Medelvärdet för den sista variabeln i tabellen är högre hos företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut än hos företag som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut. Undersökningen har genom χ^2 testet funnit, att de företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut upplever en hög utflyttningsstendens. χ^2 testet visar emellertid att enkätundersökningen inte statistiskt kan säkerställa att företag som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut upplever en lägre utflyttningsstendens.

I nedanstående tabell, 4.7 ingår endast de som svarat positivt på utflyttningsfrågan. Detta eftersom de som har svarat negativt på utflyttningsfrågan inte varit berörda av dessa frågor. Här har en sambandsprövning gjorts mellan företag som fullföljt och de som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut mot faktorer avgörande för utflyttningsbeslutet.

Faktorer avgörande för utflyttningsbeslutet	Har/Håller på/Fortsätter	Medelvärde Har/Håller på/Fortsätter	Kommer/Överväger	Medelvärde Kommer/Överväger
Kostnader	Ej signifikant	6,85	Ej signifikant	6,44
Kompetens	Ej signifikant	4,45	Ej signifikant	4,24
Effektivitet	Ej signifikant	5,45	Ej signifikant	4,59
Närhet till marknaden	Ej signifikant	3,33	Ej signifikant	3,53
Närhet till leverantörer	Ej signifikant	3,30	Ej signifikant	3,00
Infrastruktur	Ej signifikant	3,53	Ej signifikant	2,94
Skatter	Ej signifikant	3,03	Ej signifikant	3,21
Lagstiftning	Ej signifikant	3,00	Ej signifikant	3,44
Förändrade ägarförhållanden	Ej signifikant	1,23	Ej signifikant	1,88

Tabell 4.7 Resultat från χ^2 tester för avgörande faktorer i förhållande till fullföljt utflyttningsbeslut eller ej samt medelvärde, hela sällanköpsbranschen.

Tabellen 4.7 visar att medelvärdena för de två olika grupperna ligger nära varandra och det har inte med χ^2 tester gått att finna några samband mellan om företaget fullföljt ett utflyttningsbeslut eller inte och faktorer som inverkat på beslutsfattandet. Kostnader, kompetens, effektivitet, närhet till leverantörer, infrastruktur och skatter har, enligt medelvärdena, haft större betydelse för företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut gentemot de som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut. Dessa har funnit, närhet till marknaden, lagstiftning och förändrade ägarförhållanden viktigare än de som fullföljt ett utflyttningsbeslut.

I nästa tabell har sambandet mellan de som fullföljt ett utflyttningsbeslut eller inte testats mot berörda funktioner. Nollhypotesen är även här att variablerna är oberoende av varandra.

Berörda funktioner	Har/Håller på/Fortsätter	Medelvärde Har/Håller på/Fortsätter	Kommer/överväger	Medelvärde Kommer/Överväger
Forskning och utveckling	Ej signifikant	2,50	Ej signifikant	1,30
Produktion	Ej signifikant	7,00	Ej signifikant	4,70
Lager	Ej signifikant	3,75	Ej signifikant	2,00
Försäljning	Ej signifikant	1,75	Ej signifikant	2,50
Administration	Ej signifikant	1,48	Ej signifikant	1,29
Kundsupport	Ej signifikant	2,50	Ej signifikant	1,70
IT-funktioner	Ej signifikant	1,35	Ej signifikant	1,35

Tabell 4.8 Resultat från χ^2 tester för berörda funktioner i förhållande till fullföljt utflyttningsbeslut eller ej samt medelvärde, hela sällanköpsbranschen

Tabell 4.8 visar att χ^2 tester inte heller här kunnat finna något beroendeförhållande utan nollhypotesen accepteras. Detta innebär att det inte gått att finna några samband mellan de företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut eller de som ej fullföljt och vilken funktion som berörs av beslutet. Den största skillnaden i medelvärde syns i variabeln produktion, där de som fullföljt ett beslut uppvisar ett avsevärt högre medelvärde, än de som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut. Samtidigt är det dock den funktion som erhållit högst medelvärde inom båda grupperna.

- Företag som har fullföljt ett utflyttningsbeslut uppvisar liknande värde för graden av kostnadsstrategi och använder sig av denna strategi till större del än företag som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut.
- Företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut upplever dessutom en högre utflyttningsstendens än företag som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut.

4.1.3 Korrelation

Tabell 4.9 *Korrelationsschema, hela sällanköpsbranschen*

Korrelationsschemat ovan visar på de korrelationer som har framkommit i undersökningen. Nedan förtydligas de korrelationer som funnits vara av särskilt intresse.

- Uppfattad konkurrensintensitet är positivt korrelerade med upplevd priskänslighet. Detta innebär ju starkare ett företag uppfattar konkurrensintensitet desto större priskänslighet upplever hos sina kunder.
- Den tresignifikanta korrelationen mellan konkurrensintensitet och uppfattad utflyttningstendens betyder att ju starkare eller svagare konkurrensintensiteten är desto starkare respektive svagare upplevs utflyttningstendensen.
- Konkurrensintensitet är negativt korrelerad med lönsamhetsutveckling, vilket innebär att ju starkare konkurrensintensiteten upplevs vara desto svagare uppges lönsamhetsutvecklingen vara och vice versa. Vidare är konkurrensintensiteten även negativt korrelerad med differentieringsstrategi. I större utsträckning ett företag uppgett sig använda en differentieringsstrategi desto svagare upplever de konkurrensintensitet.
- I korrelationsschemat ovan, framgår att även lönsamhetsutvecklingen är negativt korrelerad till kundernas priskänslighet. Detta innebär exempelvis, att ju priskänsliga kunder ett företag har, desto svagare lönsamhetsutveckling har de också angivit.
- Vidare framgår det också av tabell 4.9 att lönsamhetsutvecklingen är positivt korrelerad till differentieringsstrategi. Ju mer differentieringsstrategi ett företag har uppgett konkurrera med desto starkare lönsamhetsutveckling har de också angivit.
- Priskänsligheten hos kunderna är positivt korrelerade till kostnadsstrategi och negativt korrelerad till differentieringsstrategi. Ju mer kostnadsstrategi ett företag

använder sig av desto mer priskänsliga är deras kunder. Ju mer differentieringsstrategi ett företag anger sig ha däremot, desto mindre priskänsliga anser de sina kunder vara.

- Kostnadsstrategi och differentieringsstrategi är negativt korrelerade till varandra och innebär, ju mer företag konkurrerar med kostnadsstrategi desto mindre konkurrerar de med en differentieringsstrategi och vice versa.

Förutom de korrelationsschema som finns med i tabell 4.9 har det även gjorts korrelationer mellan alla frågorna i enkätundersökningen. Dessa finns av utrymmesskäl placerade som bilaga (se Bilaga C). Korrelationer som funnits intressanta för undersökningen redovisas nedan. Dessa korrelationer omfattar endast de företag som svarat jakande eftersom det endast är dessa företag som svarat på hela enkäten.

- Samma korrelationer som fanns när alla företag inkluderades förekom också när endast de positiva företagen ingick.
- Det finns en positiv korrelation mellan konkurrensintensitet och kostnader. Detta innebär att ju högre konkurrensintensiteten är desto mer avgörande blir kostnader för ett utflyttningsbeslut.
- Det finns en negativ korrelation mellan lönsamhetsutveckling och produktion. Detta betyder att ju sämre företagets lönsamhetsutveckling är desto mer aktuell för utflyttning är produktion. Lönsamhetsutvecklingen är vidare positivt korrelerad med forskning och utveckling, vilket betyder ju bättre ett företags lönsamhetsutveckling är, desto mer aktuell för utflyttning är forskning och utveckling.
- Ju mer aktuellt företag anser forskning och utveckling är för utflyttning desto mer avgörande faktor blir kompetens vid ett utflyttningsbeslut. Detta kan konstateras då dessa variabler funnits ha en positiv korrelation till varandra.
- En positiv korrelation finns även mellan produktion och kostnader. Ju mer aktuellt produktion är att flytta ut desto mer avgörande är kostnader för detta beslut.

- Kompetens korrelerar även med närhet till leverantör. Då närhet till leverantör ses som avgörande är även kompetens avgörande för ett utflyttningsbeslut.

4.2 Läkemedelsbranschen

Totalt har 25 företag inom läkemedelsbranschen svarat på enkäten. Inom denna bransch var 56 % av respondenterna positiva till utflyttning och 44 % svarade att de inte kommer att flytta verksamhet utomlands inom de kommande fem åren.

	Absolut frekvens	Procentuell fördeln.	Medelvärde kostnadsstrategi	Medelvärde diff. strategi	Medelvärde lönsamhetsutveckling	Medelvärde konkurrensintensitet	Medelvärde pris-känslighet	Medelvärde uppfattad utflyttnings-tendens
Alla	25	100%	2,76	4,44	4,28	4,92	5,16	3,60
Har	1	4 %	7,00	2,00	1,00	7,00	5,00	6,00
Har och fortsätter	3	12 %	2,00	4,67	2,67	6,67	6,33	6,33
Håller på	0	0 %	-	-	-	-	-	-
Kommer	2	8 %	4,50	4,00	4,00	6,00	7,00	4,50
Överväger	8	32 %	2,63	6,25	4,75	4,88	4,13	3,50
Kommer inte	11	44 %	2,36	6,00	3,64	5,55	5,27	2,64

Tabell 4.10 Medelvärden för egenskaper och upplevd situation, läkemedelsbranschen

Medelvärden för företagen i läkemedelsbranschen visar en större användning av differentieringsstrategi än kostnadsstrategi. Det kan dock noteras att företag som har och företag som kommer att flytta verksamhet utomlands har ett högre medelvärde för kostnadsstrategi än övriga grupper. Kolumnen med medelvärde för differentieringsstrategi har tre grupper som utmärker sig. Företag, som överväger eller kommer att uppvisar ett högre medelvärde än övriga grupper och gruppen som har, uppvisar ett avsevärt lägre medelvärde för differentieringsstrategi. Lönsamhetsutvecklingen för företag inom läkemedelsbranschen har, enligt enkätundersökningen, varit strax över medel, vilket är något bättre än för hela sällanköpsbranschen (3,45). Företag, som har eller har och fortsätter, utmärker sig genom en sämre lönsamhetsutveckling än branschen som helhet. Konkurrensintensiteten uppfattas som lite starkare än medel och likaså priskänsligheten hos kunderna. Utflyttnings-tendensen uppfattas inte som särskilt hög och medelvärdet för läkemedelsbranschen är lägre än för hela sällanköpsbranschen (4,27). Däremot är

uppfattad utflyttningstendens ett par siffror högre hos företag som har eller har och fortsätter flytta ut verksamhet inom läkemedelsbranschen.

	Kostnadsstrategi	Differentieringsstrategi	Lönsamhetsutveckling	Konkurrensintensitet	Priskänslighet	Uppfattad utflyttningstendens
Alla	**signifikant	Ej signifikant	Ej signifikant	Ej signifikant	Ej signifikant	Ej signifikant

Tabell 4.11 Resultat från χ^2 tester samt medelvärde för egenskaper och upplevd situation, läkemedelsbranschen

χ^2 testerna i tabellen, 4.11 har utförts för att se om företagen i läkemedelsbranschen kan sägas ha liknande egenskaper. Nollhypotesen är att svaren kommer att vara slumpmässigt fördelade, och det inte kommer att finnas några mönster i vad de olika företagen svarat. Av resultatet från χ^2 testerna i tabellen framgår att nollhypotesen kan förkastas vad gäller kostnadsstrategi och att denna egenskap hos företagen i läkemedelsbranschen inte är slumpmässigt fördelad. De undersökta företagen använder sig generellt sett i mindre omfattning av en kostnadsstrategi. För övriga egenskaper och uppfattade situationer accepteras däremot nollhypotesen och det har inte i denna undersökning gått att fastställa att dessa inte är slumpmässigt fördelade.

Inom läkemedelsbranschen, precis som för hela sällanköpsbranschen, har kostnader framkommit som den mest avgörande faktorn vid ett utflyttningsbeslut enligt medelvärdena i tabell 4.12. Efter kostnader, har effektivitet och kompetens angetts, som avgörande faktorer vid ett utflyttningsbeslut. Den minst avgörande faktorn utgörs av förändrade ägandeförhållanden. χ^2 testerna har dock bara kunnat bekräfta att fördelningen för kostnader och förändrade ägandeförhållanden är statistiskt säkerställda. För övriga faktorer kan det inte uteslutas att fördelningen är slumpmässig.

	Kostnad	Kompetens	Effektivitet	Närhet till marknaden	Närhet till leverantörer	Infrastruktur	Skatter	Lagstiftning	Förändrade ägande förhållanden
Alla	**signifikant	Ej signifikant	Ej signifikant	Ej signifikant	Ej signifikant	Ej signifikant	Ej signifikant	Ej signifikant	***signifikant
Medelvärde	5,93	4,57	5,36	4,29	3,71	3,07	4,14	4,36	1,86

Tabell 4.12 Resultat från χ^2 tester samt medelvärde för avgörande faktorer, läkemedelsbranschen

I nedanstående tabell 4.13 redovisas medelvärdena för vilka funktioner som företagen inom läkemedelsbranschen, uppgett, är aktuella vid ett utflyttningsbeslut. I läkemedelsbranschen är det produktion som i störst utsträckning berörs av ett utflyttningsbeslut. Därefter har lager och försäljning angivits som aktuella funktioner att flytta ut. För läkemedelsbranschen har administration uppgetts minst aktuellt att flytta från Sverige. χ^2 testerna visar signifikanta värden och därmed kan konstateras att vilken funktion som är aktuell för utflyttning inte är slumpmässig.

	F o U	Produktion	Lager	Försäljning	Administration	Support	IT-funktioner
Alla	***signifikant	**signifikant	*signifikant	**signifikant	***signifikant	***signifikant	***signifikant
Medel- värde	1,64	5,36	2,50	2,29	1,29	1,93	2,00

Tabell 4.13 Resultat från χ^2 tester samt medelvärde för berörda funktioner, läkemedelsbranschen

Företagen i läkemedelsbranschen har uppgett ungefär samma destinationsländer som hela sällanköpsbranschen. Här är det dock en asiatisk destination vanligare, Kina förekommer i 24 % av svaren, Baltstaterna i 20 % av svaren och Asien 16 %. Andra förekommande svar är exempelvis Indien, USA, Tjeckien, Polen och Östeuropa.

- Företagen inom läkemedelsbranschen kännetecknas av en låg grad av kostnadsstrategi. Företagen skiljer sig åt vad gäller resten av frågorna om företagets egenskaper och upplevd situation.
- Företag, som verkar i läkemedelsbranschen, anser kostnader vara den mest avgörande faktorn vid ett utflyttningsbeslut.
- Det är produktionen, som företag inom läkemedelsbranschen, anser vara mest aktuell att flytta utomlands.
- De mest aktuella länder att flytta till har funnits vara Kina och Baltstaterna.

4.2.1 Positiv - negativ inställning till utflyttning

I tabell 4.14 redovisas resultaten från de χ^2 tester som gjorts för att finna samband mellan olika egenskaper och upplevd situation hos ett företag och deras benägenhet att flytta

verksamhet utomlands. Nollhypotesen är att det inte finns något beroende mellan företags benägenhet att flytta verksamhet utomlands och egenskaper och upplevd situation.

Egenskaper och upplevd situation	Positiv till utflyttning	Medelvärde Positiv till utflyttning	Negativ till utflyttning	Medelvärde Negativ till utflyttning
Kostnadsstrategi	Ej signifikant	3,07	Ej signifikant	2,36
Differentieringsstrategi	Ej signifikant	5,29	Ej signifikant	6,00
Lönsamhetsutveckling	Ej signifikant	3,93	Ej signifikant	4,55
Uppfattad konkurrensintensitet	Ej signifikant	5,57	Ej signifikant	5,55
Priskänslighet	Ej signifikant	5,07	Ej signifikant	5,27
Uppfattad utflyttningstendens	Ej signifikant	4,43	Ej signifikant	2,64

Tabell 4.14 Resultat från χ^2 tester för egenskaper och upplevd situation i förhållande till utflyttningsbenägenhet samt medelvärde, läkemedelsbranschen

Tabell 4.14 visar på en viss skillnad i medelvärde för kostnadsstrategi respektive differentieringsstrategi beroende på om respondenterna varit positiva eller negativa till utflyttning. χ^2 testet uppvisar dock ingen signifikans och det kan därför inte bekräftas att det finns något samband mellan vald strategi och utflyttningsbenägenhet inom läkemedelsbranschen. De företag som är positiva till utflyttningar har ett lägre medelvärde för lönsamhetsutveckling än de som är negativa. Detta samband har dock inte heller kunnat fastställas med χ^2 testet utan nollhypotesen att de är oberoende accepteras. Både vad gäller uppfattad konkurrensintensitet och priskänslighet har de två grupperna liknande medelvärde och det finns inte något samband mellan utflyttningsbenägenhet och dessa två variabler. Uppfattad utflyttningstendens har ett högre medelvärde inom den positiva gruppen än den negativa. χ^2 testet visar dock ingen signifikans och även dessa variabler kan anses oberoende av utflyttningstendens.

- Det har i läkemedelsbranschen inte gått att finna några samband mellan egenskaper och upplevd situation hos ett företag och utflyttningsbenägenhet.

4.2.2 Fullföljt utflyttningsbeslutet - icke-fullföljt beslut

I nästa tabell, 4.15 har χ^2 tester utförts för att finna samband mellan de som de facto fullföljt ett utflyttningsbeslut och de som inte fullföljt något sådant beslut. Nollhypotesen

är att vilken grupp ett företag tillhör är oberoende av företagets egenskaper och upplevd situation.

Egenskaper och upplevd situation	Har/Håller på/Fortsätter	Medelvärde Har/Håller på/Fortsätter	Kommer/Kommer inte/Överväger	Medelvärde Kommer/Kommer Inte/Överväger
Kostnadsstrategi	Ej signifikant	3,25	Ej signifikant	2,67
Differentieringsstrategi	*Signifikant	4,00	Ej signifikant	5,91
Lönsamhetsutveckling	Ej signifikant	2,25	Ej signifikant	4,52
Uppfattad konkurrensintensitet	Ej signifikant	6,75	Ej signifikant	5,33
Priskänslighet	Ej signifikant	6,00	Ej signifikant	5,00
Uppfattad utflyttningstendens	Ej signifikant	6,25	Ej signifikant	3,14

Tabell 4.15 Resultat från χ^2 tester för egenskaper och upplevd situation i förhållande till fullföljt utflyttningsbeslut eller ej samt medelvärde, läkemedelsbranschen

Tabell 4.15 visar, att det trots skillnader i medelvärden endast gått att finna ett samband mellan företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut eller de som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut och egenskaper och upplevd situation. Företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut har uppgett att det i mindre utsträckning konkurrerar med en differentieringsstrategi.

I nedanstående tabell 4.16 redogörs för medelvärdena och resultatet av χ^2 testerna. I de två kommande tabellerna ingår endast positiva svar eftersom de som svarat att de inte kommer att flytta verksamhet utomlands inte berörs av dessa frågor. Först testas sambandet mellan företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut eller de som ej fullföljt och de faktorer som funnits avgörande vid beslutsfattandet. Nollhypotesen är att det inte föreligger några samband mellan vilken grupp ett företag tillhör och vilka faktorer som företaget funnit avgörande vid ett utflyttningsbeslut.

Faktorer avgörande för utflyttningsbeslutet	Har/Håller på/Fortsätter	Medelvärde Har/Håller På/Fortsätter	Kommer/ Överväger	Medelvärde Kommer/ Överväger
Kostnader	Ej signifikant	7,00	Ej signifikant	5,50
Kompetens	Ej signifikant	4,75	Ej signifikant	4,50
Effektivitet	Ej signifikant	6,75	Ej signifikant	4,80
Närhet till marknaden	Ej signifikant	4,25	Ej signifikant	4,30
Närhet till leverantörer	Ej signifikant	3,50	Ej signifikant	3,80
Infrastruktur	Ej signifikant	3,50	Ej signifikant	2,90
Skatter	Ej signifikant	3,75	Ej signifikant	4,30
Lagstiftning	Ej signifikant	3,50	Ej signifikant	4,70
Förändrade ägarförhållanden	Ej signifikant	1,00	Ej signifikant	1,30

Tabell 4.16 Resultat från χ^2 tester för avgörande faktorer i förhållande till fullföljt utflyttningsbeslut eller ej samt medelvärde, läkemedelsbranschen

I tabell 4.16 framgår att kostnader är en avgörande faktor för båda grupperna, även om de som fullföljt ett utflyttningsbeslut har ett ännu högre värde, än de som inte fullföljt ett sådant beslut. De som fullföljt ett utflyttningsbeslut har dessutom upplevt kompetens, effektivitet och infrastruktur mer avgörande än företag som inte fullföljt ett sådant beslut. Närhet till marknaden, närhet till leverantörer, skatter, lagstiftning och förändrade ägarförhållanden ansågs viktigare vid beslutfattandet i gruppen som ännu inte fullföljt ett utflyttningsbeslut i jämförelse med företag som fullföljt ett sådant beslut. Inga av samband har dock kunnat fastställas med χ^2 tester.

Nedan redovisas medelvärdena för vilka funktioner som berörts av utflyttningen och resultatet av de χ^2 tester som genomförts för att hitta samband mellan vilka funktioner som berörts och de som fullföljt respektive inte fullföljt ett utflyttningsbeslut.

Berörda funktioner	Har/Håller på/Fortsätter	Medelvärde Har/Håller på/Fortsätter	Kommer/ Överväger	Medelvärde Kommer/ Överväger
Forskning och utveckling	Ej signifikant	2,50	Ej signifikant	1,30
Produktion	Ej signifikant	7,00	Ej signifikant	4,70
Lager	Ej signifikant	3,75	Ej signifikant	2,00
Försäljning	Ej signifikant	1,75	Ej signifikant	2,50
Administration	Ej signifikant	1,75	Ej signifikant	1,10
Kundsupport	Ej signifikant	2,50	Ej signifikant	1,70
IT-funktioner	Ej signifikant	2,25	Ej signifikant	1,90

Tabell 4.17 Resultat från χ^2 tester för berörda funktioner i förhållande till fullföljt utflyttningsbeslut eller ej samt medelvärde, läkemedelsbranschen

Den grupp av företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut har högre medelvärden för alla variabler utom försäljningsavdelningen där de företag som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut har ett högre medelvärde. Skillnaderna är dock små för de flesta funktionerna och χ^2 testerna uppvisar inte någon signifikans. Det har således inte gått att finna några samband mellan vilka funktioner som flyttas ut och om utflyttningsbeslutet fullföljts eller inte.

- De företag inom läkemedelsbranschen, som har fullföljt ett utflyttningsbeslut har visat sig använda differentieringsstrategi i mindre omfattning. För övriga variabler har det inte gått att finna några samband mellan de två olika grupperna och egenskaper och upplevd situation.
- Det har inte heller förekommit några samband mellan företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut eller ej fullföljt och faktorer, som varit avgörande.
- Några samband mellan företag, som fullföljt ett utflyttningsbeslut eller ej fullföljt och vilka funktioner som berörts av ett utflyttningsbeslut, har inte heller gått att finna.

4.2.3 Korrelation

	Antal anställda	Om-sättning	Uppfattad konkurrens-intensitet	Lönsam-hetsut-veckling	Priskäns-lighet	Uppfattad utflyttnings-tendens	Kostnads-strategi
Omsättning	0,996***						
Uppfattad konkurrensintensitet	0,104	0,099					
Lönsamhetsutveckling	0,124	0,139	-0,474*				
Priskänslighet	-0,319	-0,336	0,542**	-0,271			
Uppfattad utflyttningstendens	0,141	0,162	0,255	-0,295	0,000		
Kostnadsstrategi	-0,095	-0,105	0,276	-0,193	0,051	-0,036	
Diffrentieringstrategi	0,185	0,191	-0,403*	0,422*	-0,322	-0,202	-0,591**

Tabell 4.18 Korrelationsschema, läkemedelsbranschen

Korrelationsschemat ovan visar de korrelationer som funnits mellan olika variabler inom läkemedelsbranschen. Nedan redogörs för de korrelationer som särskilt ansetts vara av vikt att lyfta fram. Här ingår alla företag som svarat på enkäten.

- Uppfattad konkurrensintensitet är negativt korrelerad med lönsamhetsutveckling och differentieringsstrategi. Detta innebär, ju starkare ett företag upplever konkurrensintensiteten, desto svagare lönsamhetsutveckling har företaget angett. På liknade sätt, ju större utsträckning företaget anser sig konkurrera med en differentieringsstrategi, desto svagare upplevs konkurrensintensiteten vara.
- Konkurrensintensiteten är positivt korrelerad med kundernas priskänslighet, vilket betyder att när kunderna blir mer priskänsliga, upplevs konkurrensen som starkare.
- Lönsamhetsutvecklingen är positivt korrelerad med differentieringsstrategi. Ju mer företaget anser sig konkurrera med en differentieringsstrategi, desto bättre har lönsamhetsutvecklingen de fem senaste åren ansetts vara.
- Slutligen finns det negativ korrelation mellan differentieringsstrategi och kostnadsstrategi. Ju mer ett företag använder sig av en den ena strategin, desto mindre kommer den andra att användas och vice versa.

Förutom de korrelationsschema, som finns med i empiriavsnittet, har det även gjorts korrelationer mellan alla frågorna i enkätundersökningen. Dessa finns av utrymmesskäl presenterade i bilaga (se Bilaga C). Korrelationsprövningen omfattar endast företag som svarat jakande på utflyttningsfrågan eftersom endast dessa företag svarat på hela enkäten. Korrelationer som funnits intressanta för undersökningen redovisas nedan.

- Samma korrelationer, som fanns för alla respondenterna, har också funnits när korrelationsprövning gjordes för endast de positiva respondenterna, med undantag för korrelationen som fanns mellan lönsamhet och differentieringsstrategi. Denna korrelation fanns inte när endast företag som uppgett att de är positiva till utflyttning ingick.
- En positiv korrelation finns mellan konkurrensintensitet och utflyttningstendens, vilket betyder att ju högre ett företag upplever konkurrensintensitet, desto högre uppfattas också utflyttningstendens.

- En negativ korrelation finns mellan lönsamhet och priskänslighet. Detta betyder att ju högre den upplevda priskänsligheten på marknaden är, desto svagare anses lönsamhetsutvecklingen vara.
- Detsamma gäller för utflyttning; ju högre utflyttningstendensen upplevs, desto svagare upplevs lönsamhetsutvecklingen.
- Det finns en negativ korrelation mellan de två konkurrensstrategierna. Ju mer ett företag i läkemedelsbranschen använder sig av en kostnadsstrategi, desto mindre använder de sig av en differentieringsstrategi.

5. EMPIRI- Fallstudie

I detta avsnitt redogörs för resultaten från intervjuerna med de tre företag inom läkemedelsbranschen som ingått i fallstudien. För att ge en överblick över företagen presenteras dess egenskaper först kort i tabeller. Siffrorna som står inom parantes representerar de siffror som företaget angett i enkätundersökningen (svarsskala 1-7).

5.1 Intervju med Företag A

Grundades	1948
Säte	Sollentuna
Ägande	Amerikanskt företag
Antal anställda	26
Omsättning MSEK 2003	35,62
Omsättning MSEK 2004	31,65
Resultat MSEK 2003	1,54
Resultat MSEK 2004	2,32
Strategi	Kombinerad kostnad (4) och differentiering (7)
Produkt	Proteskomponenter och ortopediska skor
Var säljs produkterna	Till över 40 länder

Tabell 5.1 *Företag As egenskaper (Intervju med Företag A)*

Sedan Företag A grundades har verksamheten stegvis bytt karaktär från att vara ett företag som tillverkade latexslang till att idag utveckla, tillverka och distribuera proteskomponenter och ortopediska skor för diabetiker och reumatiker. Företaget köptes upp för tre år sedan och är numera ett helägt dotterbolag till ett amerikanskt företag. (Intervju med Företag A, 2005)

5.1.1 Intervjuperson

Hos Företag A intervjuades VDn. Företag A är i grund och botten ett familjeföretag och det var den nuvarande VDns far som grundade företaget. Den nuvarande VDn är därför uppvuxen och upplärd inom företaget. Han har ingen direkt utbildning förutom marknads- och säljkurser hos SIF och liknande. VDn menar att han alltid haft god insikt i företaget tror därför inte att hans inställning till utflyttning förändrats då han blev VD. (Intervju med Företag A, 2005)

5.1.2 Organisationsfältens egenskaper

Enligt enkätundersökningen upplever Företag A lönsamhetsutvecklingen de senaste fem åren som medelstark (4) (Enkät svar från Företag A, 2005). Tillväxten på marknaden är både i Sverige och ur ett internationellt perspektiv blygsam. (Intervju med Företag A, 2005)

Insatsvaror för Företags A produkter varierar kraftigt från produkt till produkt. Det kan vara allt från en myoelektrisk produkt som är väldigt tekniskt komplicerad med elektroniska motorer till aluminiumrör. Även arbetskraften inom företaget är av skiftande karaktär. Företagsledningen (förutom VD) och personalen inom produktutveckling är högt utbildade men generellt sett i företaget krävs ingen högre utbildning. För personal inom produktion fodras från början ingen specifik kompetens utan gymnasieutbildning är tillräckligt. VDn betonar att dessa istället får utbildning inom företag vilket gör att de besitter unik kunskap för just Företag A. I den delen av företaget som tillverkar metallkomponenter behövs utbildning i form av svarv- och fräsningskompetens. (Intervju med Företag A, 2005)

VDn upplever generellt sett utvecklingen och nyskapandet i branschen som intensiv och mycket högre än för 10-15 år sedan. Detta är dock beroende av vilken del av verksamheten som avses. Han berättar att de inom somliga produktområden har patent och komponenter som är 30 år gamla och fortfarande är de största säljarna medan det inom andra produktområden sker en ständig utveckling. Utveckling menar VDn drivs av konkurrensen i branschen och att kunderna ständigt efterfrågar förbättrade produkter. (Intervju med Företag A, 2005)

VDn berättar att företagets huvudsakliga produkt, proteser, säljs på olika sätt i olika länder och fastän det är en nischad bransch är aktörerna inom branschen globala. Företag A säljer till ungefär 40 länder. På den skandinaviska marknaden har företaget sina egna säljare och säljer direkt till slutkund, det vill säga en ortopedisk verkstad och Företag A träffar aldrig den slutgiltiga konsumenten. De står för utvecklingen och tillverkning av produkterna men i de flesta fall sker kundanpassningen hos de ortopediska verkstäderna. Viss del av verksamheten omfattar dock proteser som kundanpassas på företaget. (Intervju med Företag A, 2005)

Företaget anser sig i första hand konkurrera med ett unikt utbud (7) men också till viss del med ett lågt pris (4). Priskänsligheten hos kunderna upplevs inte som särskilt stor (3). (Enkät svar från Företag A, 2005) VDn menar att om företaget inte tar hänsyn till kvalitet kan priset i princip bli hur lågt som helst vilket han dock aldrig tror kommer vara en vinnande strategi. Kvalitet är således viktigast men VDn framhåller att priset inte är oväsentligt. Det gäller att kunna leverera kvalitetsprodukter till bra priser. Han anser företagets största styrka gentemot konkurrenterna är att de fortfarande har ett mindre företags ideologiska ambitioner och arbetar som VDn uttrycker det *"mer med hjärtat, hur dumt det än låter"*. Den största svagheten är ett litet företags begränsade resurser. Det behövs kapital för att lyckas i branschen. Det är en tydlig trend i branschen som medför att företag måste köpa upp eller bli uppköpta för att lyckas. *"Att bli större och starkare är det enda som gäller och det är glasklart"*. (Intervju med Företag A, 2005)

Företag As leverantörer är både svenska och utländska. Råvaruleverantörerna är lokaliserade i Sverige medan färdiga komponenter tillhandahålls av utländska leverantörer. Vid valet av leverantörer framhåller VDn kvalitetsaspekten som avgörande. (Intervju med Företag A, 2005)

Företag A (2005) uppger att de bevakar sina konkurrenter, tar efter bra saker och försöker lära sig från konkurrenternas mindre lyckade handlingar. De menar dock att konkurrenternas beteende inte påverkar utflyttningsbeslutet. VDn uppfattar utflyttnings-tendensen i branschen som mycket svag (1) (Enkät svar från Företag A, 2005). Företagets två huvudsakliga konkurrenter, ett isländskt företag och ett tyskt företag har enligt Företag A produktion på flertalet platser men huvudsakligen i sina hemländer. Företag A (2005) som enskilt företag är en liten aktör i förhållande till sina konkurrenter medan deras moderbolag representerar en av de större aktörerna. Företag A upplever konkurrensintensiteten i branschen som medelstark (4) (Enkät svar från Företag A, 2005). Branschen karakteriseras av omfattande samarbete med såväl svenska som utländska aktörer och Företag A kan på en marknad fungera som distributör till ett företag som på en annan marknad utgör en konkurrent. Detta beror enligt Företag A på att det är en så pass nischad och smal bransch. (Intervju med Företag A, 2005)

5.1.3 Utflyttningsbeslutet

Företag A (2005) uppger i enkätundersökningen att de överväger att flytta verksamhet utomlands för att kunna minska produktionskostnaderna. Anledningen till att företaget överväger att flytta ut nu, är enligt VDn att företaget idag har resurser att hantera en sådan situation vilket de inte tidigare hade. Han poängterar att om han hade möjlighet skulle företaget behålla tillverkningen i Sverige till varje pris. Han menar att företaget ur ett ekonomiskt perspektiv måste följa de marknadsregler som gäller. Detta inte minst för att rädda de jobben som blir kvar i Sverige. *”Man måste jobba för ett starkt företag”*. (Intervju med Företag A, 2005)

Företag A (2005) uppger att de kostnader som förväntas minska är lönekostnader och löneskatter. VD för Företag A upplever dessa kostnader i nuläget som särskilt betungande. Andra kostnader påverkas inte av en eventuell utflyttning. Materialkostnaderna förväntas förbli desamma. Transportkostnader av komponenter som kan tänkas uppkomma vid en utflyttning utgör enligt VDn en mycket liten del och påverkar inte heller beslutsfattandet. Avgörande för beslutet anser Företag A vara även till viss del tillgången på kompetens (4) i destinationslandet. Även graden av produktionseffektivitet (4) samt eventuella fördelar som uppstår när de ligger nära vissa leverantörer (4) uppges som avgörande för beslutet. Slutligen är även närhet till marknaden (4) och lagstiftning (4) av betydelse. (Enkät svar från Företag A, 2005)

Det är endast produktionen som företaget i nuläget överväger att flytta från Sverige. VDn menar att idén om att flytta ut produktionen uppkom genom att följa med i marknadsutvecklingen, lyssna på hur marknader ser ut och kunskap om kostnadsläget i Kina och Baltikum. Eftersom företaget delvis har relativt enkel produktion uppstod tankegångar om den eventuellt skulle vara lönsam att flytta ut. För de komponenter som är enkla och inte kräver någon specifik kompetens är kostnadsläget helt enkelt för högt i Sverige. VDn poängterar att det bara är delar av produktionen som är aktuellt för utflyttning, de kommer inte flytta ut hela verksamheten. Vissa delar är specifika för företaget och de har inom dessa områden byggt upp kunskap som är viktig och unik för just Företag A och företagets fortlevnad. Dessa delar kommer att stanna kvar i Sverige. En del produktion är produktutveckling och den anser VDn inte alls lämpar sig för utflyttning. Han betonar att det är kunskapsintensiv arbetskraft som kommer att stanna i

Sverige. Detta innebär inte nödvändigtvis högutbildad arbetskraft utan arbetskraft som utbildats inom företaget och som därmed besitter unika kunskaper. Den enda nackdelarna som VDn i nuläget finner med en eventuell utflyttning anser han vara den osäkerhet över styrförmåga som uppkommer med avstånd. VDn tror inte att kvaliteten kommer att försämrans vid en eventuell omlokalisering. (Intervju med Företag A, 2005)

Länder som VDn anser vara aktuella för utflyttning är Baltstaterna och Kina. VDn framhåller att Baltstaterna främst blivit intressanta i egenskap av EU-medlemmar. Företag A hade aldrig övervägt dessa om de inte varit EU-anpassade utan då hade utflyttningdestinationen endast varit Kina. (Intervju med Företag A, 2005)

5.2 Intervju med Företag B

”Företag Bs mål är att vara ledande inom kvalitet och produktionseffektivitet vid tillverkning av salvor och emulsioner. Genom ett högt tekniskt kunnande, en intensiv produktutveckling och en dynamisk organisation skall Företag B erbjuda produkter av högsta kvalitet till bra priser.” (Företag Bs hemsida, 2005)

Grundades	1988
Säte	Borlänge
Ägande	Amerikanskt läkemedelsföretag
Antal anställda	88
Omsättning MSEK 2000	115,38
Omsättning MSEK 2003	238,61
Resultat MSEK 2003	28,05
Strategi	Framförallt med kostnad (7), mindre med differentiering (2)
Produkt	Receptfria och receptbelagda läkemedel samt egenvård
Var säljs produkterna	Till ett femtontal länder inom Europa

Tabell 5.2 Företag Bs egenskaper (Intervju med Företag B)

Företaget tillhandahåller huvudsakligen läkemedel, receptbelagda såväl som receptfria, samt egenvård. Med egenvård menas så kallade icke- registrerade produkter som i första hand säljs via apotek och vilka klassificeras varken som receptbelagda eller receptfria läkemedel. Företaget erbjuder även kroppsvårdsprodukter och dentalprodukter. Företag B saluför dels produkter under eget märke, som endast säljs på apoteket, och dels produkter

som tillverkats åt ICA och Hemköp som säljs under deras egna märken. (Företag Bs hemsida)

Företag B ägs utav ett stort amerikanskt läkemedelsföretag. Företag B har i sin tur två dotterbolag, ett i England som är ett rent marknadsbolag och ett i Sverige som förvärvades 2001. Det är det svenska dotterbolaget som berörts av utflyttningen. Förvärvet av det svenska företaget skedde på grund av den avreglering som förväntas av apoteksmonopolet i Sverige. En avreglering som i fall den träder ikraft innebär att Apotekets nuvarande monopol vad gäller försäljning av receptfria läkemedel försvinner (Intervju med Företag B, 2005).

5.2.1 Intervjuperson

Intervjupersonen på Företag B var dess VD. Denne har en bakgrund som civilekonom med erfarenhet inom både att driva egna företag och som anställd på olika positioner som företagsledare. (Intervju med Företag B, 2005)

5.2.2 Organisationsfältets egenskaper

Företag B har de senaste fyra åren visat en positiv lönsamhetsutveckling. VDn för Företag B uppfattar dock lönsamhetsutvecklingen som mycket dålig för den uppköpta enheten, medan Företag B som helhet uppges åtnjuta en god lönsamhetsutveckling. Företag B verkar på flera olika marknader och uppger att tillväxten överlag inte är särskilt stor. Tillväxten uppskattas till 3-10 % beroende av produktgrupp och år. VDn för Företag B anser att det som krävs för att ett företag ska överleva i deras bransch är tillväxt och utveckling. Han ser trenderna inför framtiden som de nya möjligheter och nya distributionskanaler som öppnas vid en eventuell avreglering av apoteksmonopolet. (Intervju med Företag B, 2005)

Insatsvarorna varierar i stor omfattning företagets olika produkter emellan. Även den arbetskraft som Företag B sysselsätter är av varierande karaktär. Inom produktion består de anställda till största del av lågutbildad arbetskraft. Till dessa arbeten kräver företaget ingen eftergymnasial utbildning utan utbildar de anställda internt. Tjänstemän inom företaget har däremot vanligtvis akademisk utbildning. Generellt sett menar VDn att ju

mer standardiserad arbetsuppgiften är desto mindre krav ställs på utbildning. I motsats till övriga fallföretag i denna undersökning är arbetskraften för Företag B en mindre kostnad. De största kostnaderna utgörs istället av marknadsföring och utveckling. (Intervju med Företag B, 2005)

VDn upplever utvecklingen i Företag Bs bransch som mycket omfattande. Han menar att denna utveckling är resultatet av marknadens krav på ständig förbättring i kombination med en ökad konkurrens. VDn berättar att utvecklingen grundar sig mer i att ständigt söka skapa nya mervärden än att skapa helt nya produkter och få dem patenterade. (Intervju med Företag B, 2005)

Företag B (2005) säljer främst sina varor nationellt, men säljer sammanlagt till ett femtontal länder runt om i Europa. Då de utländska marknaderna är relativt nya för företaget står dessa endast för en liten del av den totala försäljningen. VDn anser att det ställs högre krav på produkten i Sverige än på andra marknader. Han berättar att Apoteket, som är företagets största kund i Sverige, ställer väldigt höga krav inte bara på produktens innehåll men också på verifierad produktion. Kunderna uppfattar företaget som priskänsliga (5) och menar att Företag B till största del konkurrerar med pris (Enkät svar från Företag B, 2005).

Nya produkter utvecklas antingen inom företaget eller inlicensieras från andra företag. Med den senare menas att tillverka en produkt som annan aktör på marknaden utvecklat. Företag B menar att ju större företaget blir desto mer specialiserade blir de. Detta gör det omöjligt att producera alla olika typer av produkter i företagets sortiment. Företaget använder sig därför av underleverantörer i stor omfattning. Underleverantörer till Företag Bs produkter uppgår idag till över 200, varav ett tjugotal står för 90 % av deras totala inköp. Leverantörerna finns till största del i utlandet. Vissa av dem har flyttat från Sverige medan många redan varit etablerade utomlands. Valet av leverantör grundar sig i de kvalitetskrav som Företag B ställer och det pris leverantörerna erbjuder. (Intervju med Företag B, 2005)

Företagets största marknad är idag Sverige där de är en relativt stor aktör. På internationell nivå är de däremot en liten aktör. De upplever konkurrensen på marknaden som mycket stark. Konkurrenterna är främst internationella och globala företag, vilka Företag B

uppfattar till stor del flyttar ut delar av sin verksamhet. Dessa är vanligtvis närvarande i Sverige med dotterbolag, men har oftast sätet ute i Europa. Vissa av dem är svenska företag som blivit uppköpta av utländska företag. Företag B menar att de stora svenska företagen inom läkemedel, såsom Pharmacia och Astra Zeneca, inte längre har samma fokus på Sverige då de satsar internationellt, vilket öppnar upp för möjligheter i Sverige för andra företag. Dock menar VDn att om ett företag bara skall tillhandahålla den svenska marknaden med produkter, kan det få svårt att överleva. (Intervju med Företag B, 2005)

De jämför sig mycket med sina konkurrenter och försöker lära sig av deras framgångar och misstag. Företag B berättar att trots att de jämför sig med konkurrenterna har detta inte påverkat dem i deras beslut att förlägga produktionen i ett annat land. Utflyttningen av produktionen har varit stor inom branschen och deras huvudkonkurrent har helt valt att flytta ut sin egen produktion. VDn berättar att de inte märkt av konkurrenternas utflyttning vad gäller prispress utan han anser att konkurrenterna använt de minskade kostnaderna till att istället förbättra sin egen lönsamhet. (Intervju med Företag B, 2005)

VD på Företag B menar att den skillnad som råder mellan dem och deras konkurrenter, är att Företag B har en väldigt snabb produktutveckling. Dessutom anser de sig ha en stor kompetens inom de områden de verkar. De tar ansvar för stora delar av förädlingskedjan vilket VDn anser vara en stor tillgång för framtiden. Däremot anser han att företaget kan förbättra sig inom områdena vad gäller att ha aggressivare marknadsföring och bättre bearbetning vad gäller försäljning till kunder. VDn menar att det finns samarbete med konkurrenterna på marknaden. Samarbetet finns även mellan andra aktörer, såväl utländska som svenska, såsom leverantörer och branschföreningar. (Intervju med Företag B, 2005)

VD på Företag B menar att de i första hand konkurrerar med en kostnadsstrategi (7) och endast till liten del med en unik produkt (2) (Enkät svar från Företag B, 2005). Företag B använder sig av värdekedjetänkandet och menar att de skapar sitt huvudsakliga värde genom de mervärden de har vad gäller utvecklingskompetens och förmågan att lokalt anpassa produkten till de behov som finns. De beskriver sin värdekedja genom att förklara att deras affärsmodell bygger på analyser av kundernas behov. Genom analyserna skapar företaget en idé om vad det är kunderna vill ha och vad de då kan sälja. Marknadsföring och försäljning följer sedan i Företag Bs värdekedja. (Intervju med Företag B, 2005)

Värdeskapande på företagets marknad menar VDn har förändrats. Han menar att det idag är viktigare att ha förmågan att identifiera nya möjligheter. Han anser att företag gått från att skapa det huvudsakliga värdet inom produktionen till dagens värdeskapande inom utveckling och anpassning till kundens behov. VDn säger att det inte spelar någon stor roll om ett företag har en enastående produkt om kunden eller distributören inte är intresserad av den. VDn uppfattar att det därför idag inte är viktigast att producera så billigt som möjligt utan att fylla marknadens behov. Att anpassa produkterna till kundens behov är dock inte alltid möjligt. Erbjuder företaget en standardiserad produkt till marknaden är priset det enda sättet att konkurrera på. Han menar vidare att det i princip är omöjligt att konkurrera med de globala aktörerna då de har volymen och stordriftsfördelarna som Företag B inte har. (Intervju med Företag B, 2005)

5.2.3 Utflyttningsbeslutet

Företag B har flyttat verksamhet till Polen. Valet av Polen grundade sig inte enbart på de möjligheter de hade kostnadsmässigt trots att Polen betraktas som ett lågkostnadsland. I enkäten uppger företaget att en av de två största anledningarna till utflyttningen var kostnader, den andra var effektivitet. Företag B framhåller även tillgången på kompetens som ett medverkande skäl vilket lockade företaget att förlägga sin produktion i Polen. Företaget uppgav vidare i enkäten att även närheten till marknaden och leverantörer (3), infrastruktur (3) och skatter (3) spelat en avgörande roll i beslutet. (Enkät svar från Företag B, 2005)

VDn anser att Företag B är duktiga på att producera ur ett kvalitetsperspektiv både specialiserade och enklare produkter. Han menar däremot att ur ett ekonomiskt perspektiv kan företaget inte hantera enklare produkter på ett kostnadseffektivt sätt. Det är Företag Bs svenska dotterbolags produktion som idag utförs i Polen. VDn menar att den produktion de valt att flytta ut är just den enkla produktionen vilken de inte kan hantera på ett effektivt sätt i Sverige. Han berättar vidare att anledningen till att produktionen förflyttades till Polen var att det helt enkelt var omöjligt, av kostnadsskäl, för företaget att fortsätta producera i Sverige. Företag Bs VD menar att han egentligen vill ha hela förädlingskedjan placerad i Sverige, det vill säga från produktidé till färdig produkt. Han tycker därför det är synd att de var tvungna att flytta ut verksamhet. (Intervju med Företag B, 2005)

När Företag B beslutat huruvida de skulle flytta delar av verksamheten eller inte, var det viktigt att den alternativa lösningen uppfyllde de kvalitetskrav som Företag B kräver. Det Företag B ville uppnå med utflyttningen var produktionsekonomi och tillgången till utvecklingskompetens. VDn menar att förlägga en del av verksamheten utomlands är relativt nytt för dem och att de ännu ej stött på direkta nackdelar av beslutet. (Intervju med Företag B, 2005)

5.3 Intervju med Företag C

Grundades	2001, men verksam i 15 år
Säte	Uppsala
Ägande	Spritt ägande
Antal anställda	26
Omsättning MSEK 2003	177,93
Resultat MSEK 200	-41,63
Resultat MSEK 2003	-35,9
Strategi	Kombinerad kostnads (3) och differentiering (5)
Produkt	Produkter för att diagnostisera infektionssjukdomar hos djur
Var säljs produkterna	Till ett fyrtiotal länder globalt

Tabell 5.3 *Företag Cs egenskaper*

Innan Företag C blev fristående var de en del av ett statligt institut där de utgjorde institutets forsknings- och produktionsenhet för diagnostiska test. Företaget tillhandahåller produkter för att diagnostisera infektionssjukdomar hos boskap och sällskapsdjur. Företag C har tack vare samarbete med olika forskningsgrupper tillgång till en forsknings- och utvecklingsavdelning med 50 forskare världen över. Ägandet i Företag C är ganska spritt, det består bland annat av privatpersoner, forskningsstiftelser och universitet. (Intervju med Företag C, 2005)

5.3.1 Intervjuperson

Intervjun genomfördes med företagets VD. Hon har en filosofie kandidat examen och har läst biokemi, kemi och mikrobiologi. Hon har sedan kompletterat sin utbildning med en MBA efter några års arbete. Hon har omfattande erfarenhet inom branschen och har även arbetat på andra företag inom läkemedelsbranschen förutom Företag C. (Intervju med Företag C, 2005)

VDn för Företag Cs generella inställning till företagsutflyttning är att det är väldigt synd att företag tvingas flytta utomlands. Hon tror att hennes egen inställning till utflyttning förändrats då hon i och med sin ledande befattning fått mer insikt i produktionsekonomin. VDn menar att politiska beslut, skatter, arbetsgivaravgifter, sjuklönessystemet i Sverige skapar det höga kostnadstrycket i Sverige som leder till att företag flyttar. Hon uttrycker det som att: *"Vi borde kunna försöka hitta ett klimat och en ekonomi som gör att vi kan behålla företag i Sverige."* (Intervju med Företag C, 2005)

5.3.2 Organisationsfältets egenskaper

Företag C upplever lönsamhetsutvecklingen de senaste fem åren som relativt svag (3) (Enkät svar från Företag C, 2005). Företaget upplever en måttlig tillväxt som uppgår till 3-5 % internationellt inom deras nisch på marknaden. I Sverige finns endast en potentiell kund vilket gör att tillväxten på hemmamarknaden står relativt stilla. (Intervju med Företag C, 2005)

Företag Cs insatsvaror är av varierande karaktär. Volymmässigt använder företaget mest sig av förpackningsmaterial såsom plastglas och dylikt. Den största kostnaden står dock företagets råvaror för vilket exempelvis kan vara olika typer av antikroppar. Företagets arbetskraft består i motsats till de två övriga fallföretagen till största del av högutbildad personal, det vill säga de har någon form av akademisk utbildning. (Intervju med Företag C, 2005)

VDn för Företag C upplever nyskapande och utveckling som mycket omfattande i branschen. En utveckling som i stort sett driver sig själv, då hon menar att det alltid finns de som är intresserade att arbeta med den tekniska utvecklingen. Dock menar hon vidare att även om det förekommer mycket nyskapande så tar det lång tid innan det blir rutin användning på marknaden. Det största hindret utgörs ofta av kostnaderna som är förknippade med att implementera nyutvecklingar. Oftast handlar nyskapandet om större förändringar och innebär stora instrumenteringar och en ny typ av utrustning. Det är detta som leder till de stora kostnaderna för nyskapande. Kunderna måste se fördelarna med den nya tekniken för att vara beredda att betala för den förändring som skett. (Intervju med Företag C, 2005)

VDn berättar att deras produkter enbart säljs till större laboratorier. Företaget finns representerat i alla världsdelar och säljer till sammanlagt ett fyrtiotal länder, med Europa som den största marknaden. Produkterna som företaget säljer är inte direkt kundanpassade men företaget försöker tillfredställa kundernas varierande behov genom att tillverka många olika varianter. De försöker samtidigt begränsa antalet varianter för att de kunna åtnjuta stordriftfördelar vid produktionen. Anledningen till det ringa utbudet av kunder nationellt beror på att den typen av tester som utförs med hjälp av Företag Cs produkter är centraliserade, vilket betyder att alla tester skickas till samma ställe i Sverige. Den enda svenska kunden utgörs av det statliga institut från vilket Företag C härstammar. (Intervju med Företag C, 2005) VDN berättar att hon upplever priskänsligheten hos kunderna som mycket stor (7) (Enkät svar från Företag C, 2005) och menar att även om de har en differentieringsstrategi (5) (Enkät svar från Företag C, 2005) konkurrerar de i stor utsträckning pris, vilket hon tycker är synd. (Intervju med Företag C, 2005)

Företag Cs kunder ställer i stort sett samma typ av krav men det som kan skilja sig länder emellan är de regulatoriska kraven, det vill säga myndigheternas olika krav. Företag C betonar vikten av kommunikation med distributörer och kunder och erbjuder daglig teknisk såväl som vetenskaplig support. VDN för Företag C menar att de skiljer sig från konkurrenterna genom att erbjuda kunderna denna support. Hon förklarar vidare att supporten innebär att de inte bara säljer produkten till kunden utan att de anstränger sig för att göra för att öka kundens upplevda värde. (Intervju med Företag C, 2005) Supporten är ingen funktion Företag C har planer på att flytta (Enkät svar från Företag C, 2005). Exempelvis gör de anpassningar så företagets produkter passar bättre hos kunden, utbildning och workshops. VDN upplever att företagets största svaghet är att de inte kan förse kunderna med alla de olika produkter som efterfrågas. (Intervju med Företag C, 2005)

Företag Cs huvudsakliga leverantörer vad gäller råvaror är främst placerade i utlandet medan leverantörerna av förbrukningsmaterial finns till största del i Sverige. De upplever inte att deras leverantörer flyttat, utan menar att de leverantörer som befinner sig i utlandet gjorde även det vid tidpunkten för valet. (Intervju med Företag C, 2005) Närhet till leverantörer (2) uppger företaget är en mycket liten del vid ett utflyttningsbeslut (Enkät svar från Företag C, 2005). Företaget betonar vikten av kvalitet hos leverantörens produkt och företaget anser detta vara det mest väsentliga vid val av leverantör. Det är

även viktigt att leverantören kan erbjuda dem ett konkurrenskraftigt pris. Förutom kvalitet och pris är det redan existerande relationer med leverantörer som påverkar valet. Har de redan en fungerande relation med en leverantör är den trolig att väljas framför en okänd. Företag påpekar även vikten av den leveranssäkerhet leverantören kan erbjuda. (Intervju med Företag C, 2005)

Företag C upplever konkurrensintensiteten inom branschen som relativt stark (5) enligt enkätundersökningen (Enkät svar från Företag C, 2005). De gör mycket studier på konkurrenternas agerande. Företagets konkurrenter på den internationella marknaden är ett stort amerikanskt företag, som står i en klass för sig. Sedan finns det cirka 4-5 företag i samma storlek som Företag C. VDn anser att Företag C är en medelstor aktör på marknaden. Dessutom finns ytterligare 10-15 företag, men de är mycket små i relation till de andra aktörerna. Branschen karaktäriseras av samarbete inom försäljning, marknadsföring och utbyte av produkter och råvaror. Ett samarbete som är välutvecklat och viktigt för företaget och innefattar även samarbete med konkurrenter. VDn tror att detta beror på att utrymmet på marknaden tillåter samarbete aktörer emellan. Om tillgången på företag, konkurrenter och produkter varit stor, torde detta vara annorlunda. Företag C samarbetar även mycket med universitet, vaccinföretag och forskargrupper. (Intervju med Företag C, 2005)

Företag C använder sig till viss del av värdekedjetänkandet. Detta är inget som är implementerat i företaget men VDn använder ofta som hon själv uttrycker det: ”värdekedjetänket”. Hon beskriver deras värdekedja som processen från råvara till färdig produkt. VDn använder sig även av ”kostnadsdrivartänket” indirekt och menar att det är kvalitetskontrollen som är den huvudsakliga kostnadsdrivaren. De största kostnaderna för företaget är personalkostnaderna. (Intervju med Företag C, 2005)

5.3.3 Utflyttningsbeslutet

Företag C uppger i enkätundersökningen att de främst kommer flytta ut produktion. (Enkät svar från Företag C, 2005). Utflyttningsdestination uppger Företag C är Kina. Där förväntar de sig att produktionen blir mer kostnadseffektiv eftersom det finns en tro att det är mycket billigare att producera i Kina. Nackdelar med att flytta ut verksamhet till Kina tror VDn är de svårigheter som kommer med en flytt till ett främmande land. Kulturen och

språket skiljer sig oerhört mycket vilket gör att företaget måste ha tillgång till lokal personal i Kina, samtidigt som det även behövs representanter från företaget i Sverige. Ytterligare en möjlig nackdel att ta med i beslutet är det faktum att företaget tappar en del av kontrollen i och med avståndet. (Intervju med Företag C, 2005)

En annan funktion som Företag C även funderar på att flytta utomlands är marknadsföring och försäljning. Detta grundar sig i att de eventuellt vill bygga upp marknadsförings- eller säljkanaler med egna resurser utomlands. Istället för som idag använda sig av utomstående distributörer. (Intervju med Företag C, 2005) VDn uppfattar utflyttningstendensen på marknaden som medelstark (4) (Enkät svar från Företag C, 2005) men menar att hon inte tror att konkurrenternas beteende påverkar vid ett utflyttningsbeslut (Intervju med Företag C, 2005).

Vid en eventuell utflyttning av verksamheten är skatter (7) och lagstiftning (6) också avgörande faktorer (Enkät svar från Företag C, 2005). De skattelättnader som företaget räknar med i Kina, jämfört med Sverige, är arbetsgivaravgifter och kostnader för sjukfrånvaro. VDn för Företag C menar vidare att den lagstiftning som finns i Sverige idag verkar hämmande på svenska företag och att den därmed lockar företag till utflyttning. Personalkostnader förväntas minska avsevärt vid en utlandsetablering. Företag C upplever idag att anställningsvillkoren i Sverige gör det svårt att anställa personal i Sverige. Eftersom företaget har en varierande efterfrågan har det behov av en viss flexibilitet i personalstyrkan. Detta tycker de är svårt att uppnå i Sverige. Detta påverkar ett utflyttningsbeslut eftersom denna flexibilitet antas vara större i andra länder som exempelvis Kina. (Intervju med Företag C, 2005)

Vid ett utflyttningsbeslut är även frågan om fungerande infrastruktur (4) relativt viktig (Enkät svar från Företag C, 2005). Den inkommer i beslutet genom exempelvis säkerställandet att fungerande vägar och att transportföretag finns på den plats dit företaget planerar flytta. Det är därför troligare att de väljer att flytta verksamheten till en storstadsregion där tillgång på detta finns. (Intervju med Företag C, 2005)

6. Analys

I analyskapitlet kommer den insamlade empirin att analyseras utifrån det teoretiska ramverket för att finna förklaringsfaktorer till varför företag flyttar verksamhet utomlands. Först ges en kortfattad analys rörande omfattningen av företags utflyttning av verksamhet inom sällanköpsbranschen och läkemedelsbranschen.

I enkätundersökningen framgår att mer än hälften av de tillfrågade företagen, 62 % av sällanköpsbranschen och 56 % av läkemedelsbranschen, är positivt inställda till att flytta verksamhet från Sverige. En jämförelse mellan hur stor andel av de tillfrågade företagen som har flyttat ut verksamhet och hur stor andel som kommer eller överväger att flytta ut indikerar att utflyttning av verksamhet kan komma att öka de närmaste åren. Den största gruppen av de positiva utgörs av företag som överväger att flytta verksamhet utomlands. En förklaring till varför många företag svarat att de överväger att flytta verksamhet utomlands kan vara att det förväntas av dem att de ska vara positivt inställda till företagsutflyttning. Detta resonemang kommer vidare att utvecklas under den normativa pelaren. En annan förklaring kan tänkas vara att företag genom att svara att de överväger att flytta verksamhet, uttrycker sitt missnöje med företagsmiljön i Sverige. Detta behöver inte betyda att de kommer att fullfölja ett utflyttningsbeslut. Det är således rimligt att tänka sig att andelen företag som kommer att flytta verksamhet utomlands, slutligen inte kommer att vara så stor andel som 62 % av sällanköpsbranschen och 56 % av läkemedelsbranschen.

6.1 Det nationella organisationsfältets egenskaper

Modellen för det teoretiska ramverket tar sin utgångspunkt i det nationella organisationsfältets egenskaper. Detta avsnitt behandlar varför vissa verksamheter utifrån enkätundersökningen och fallstudien visat sig flytta utomlands på grund av de förhållande som råder inom de olika determinanterna i den nationella diamanten.

6.1.1 Faktorförhållanden

I enkätundersökningen såväl som i fallstudien framgår att produktion är den verksamhet som i störst utsträckning berörs av utflyttning. Denna funktion utgörs oftast av så kallade

grundläggande faktorer och då främst i form av lågutbildad arbetskraft. Sverige har, enligt Sölvell *et al.*, inga nationella fördelar vad gäller grundläggande faktorer. Industrier som i stor utsträckning använder sig av grundläggande faktorer kommer därför inte att vara framgångsrika i Sverige utan i andra länder som åtnjuter nationella fördelar inom dessa. De verksamheter som företagen istället uppgett att de till stor del kommer att behålla i Sverige består av avancerade och specialiserade faktorer. Sverige har enligt Sölvell *et al.* sett utifrån den nationella diamanten, nationella fördelar inom industrier som kräver avancerade och specialiserade faktorer. Det verkar således som att företag flyttar verksamhet utomlands beroende av Sveriges nationella fördelar. Det är exempelvis bristen på nationella fördelar inom grundläggande faktorer som kan sägas göra att företag flyttar produktion från Sverige.

Utflyttning av produktion kan i denna undersökning inte likställas med att all produktion som använder lågutbildad arbetskraft kommer att flytta från Sverige. Företagen i fallstudien poängterar att det är enklare produktion som berörs. Företag A uppger exempelvis att nästan all deras produktion använder sig av lågutbildad arbetskraft men att inom vissa produktionsområden har denna personal fått internutbildning och blivit en nyckelresurs för företaget. Denna produktion är inte alls aktuell att flytta ut. Detta indikerar att det inte går att dra slutsatsen att företag kommer att flytta ut verksamhet när den till stor del består av grundläggande faktorer, där Sverige inte har några nationella fördelar. En alternativ förklaring skulle dock kunna vara att företagen trots allt flyttar ut på grund av brist på nationella fördelar inom grundläggande faktorer men att det inte går att sätta ett likhetstecken mellan grundläggande faktorer och generella faktorer. Genom investering i denna personal i form av internutbildning kan de istället sägas ha blivit en enklare form av en specialiserad faktor. En typ av faktor som enligt Porter är mindre lämplig för utflyttning och svårare att dra nytta av utanför ursprungslandet.

De funktioner som använder sig av mer avancerade eller specialiserade faktorer, såsom forskning och utveckling eller IT-funktioner, har i enkätundersökningen såväl som i fallstudien, berörts av utflyttning endast i mycket liten omfattning. Att det trots allt förekommer beror i enlighet med Porters resonemang i den nationella diamanten, på resursbegränsningar, att ett land inte kan ha konkurrensfördelar inom alla områden. Företag i sällanköpsbranschen som uppgett att det är just forskning och utveckling som flyttar utomlands är, enligt enkätundersökningen, positivt korrelerade med kompetens som

avgörande faktor för utflyttningsbeslutet. Ett sätt att tolka detta är att företagen som flyttar ut forsknings och utvecklingsfunktionen gör så för att få tillgång på avancerade eller specialiserade faktorer som inte finns tillgängliga i Sverige.

Det har i enkätundersökningen framkommit att företag som tillhör läkemedelsbranschen har lägre utflyttningsbenägenhet än hela sällanköpsbranschen. En förklaring skulle kunna finnas i den typen av faktorer som företagen använder sig av. Läkemedelsbranschen är en forskningsintensiv bransch vilket innebär att företagen inom denna bransch till stor del kan tänkas använda sig av avancerade och specialiserade faktorer det vill säga faktorer som omfattas av Sveriges nationella fördel och därmed lönar sig att ha kvar i Sverige. Vidare inom läkemedelsbranschen flyttar forskning och utveckling ut i mindre omfattning än för hela sällanköpsbranschen, det vill säga nästan inte överhuvudtaget. Ett sätt att förklara detta är att det i Sverige finns starka länkar mellan farmaceutiska företag och universitet, vilket skulle innebära att det här vuxit fram specialiserade faktorer som inte lämpar sig att flytta utomlands. Att det trots allt förekommer en viss utflyttning av forskning och utveckling skulle kunna bero på att det rör sig om ett område där kompetens saknas i Sverige. Samband mellan kompetens som avgörande faktor för utflyttningsbeslutet och forskning och utveckling som berörd funktion har dock inte kunnat statistiskt säkerställas i enkätundersökningen för läkemedelsbranschen. Ett annat alternativ till varför utflyttning av forskning och utveckling sker, kan tänkas vara att det rör sig om forskning och utveckling som inte längre utgör en specialiserad eller avancerad faktor. Porter menar att standarden för vad som betraktas som en avancerad eller specialiserad faktor ständig höjs och det kan därför tänkas rimligt att vissa faktorer kommer "degraderas" och därmed göra viss verksamhet lämplig att flytta utomlands.

I enkätundersökningen samt i fallstudien har det framkommit att infrastruktur av vissa företag angivits som en avgörande faktor vid ett utflyttningsbeslut. Infrastruktur betraktas av Porter som en generell faktor, det vill säga en faktor som kännetecknas av stor tillgång i många olika länder. Detta är förmodligen inte en faktor som driver företag till utflyttning utan snarare hämmar att företag flyttar verksamhet utomlands samt begränsar antalet möjliga destinationer. Företag C menar att när de flyttar ut verksamhet kommer de att flytta till en storstadsregion eftersom det där finns tillgång till fungerande vägar och transportföretag. Infrastruktur kan därför utifrån denna undersökning betraktas vara en faktor som företagen tar hänsyn till vid ett utflyttningsbeslut men inte en förklaring till varför företag väljer att förlägga verksamhet utanför Sverige.

Denna undersökning har inte funnit några indikationer på att de funktioner som har fullföljt ett utflyttningsbeslut skiljer sig från dem som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut. Detta innebär att undersökningen inte funnit några tecken på att funktioner aktuella för utflyttning skulle vara på väg att förändras.

Sammanfattningsvis kan sägas att nationella fördelar inom faktorförhållande verkar vara en stor del av förklaringen till varför företag väljer att flytta ut verksamhet. Verksamheter som omfattas av Sveriges nationella fördelar inom faktorförhållanden verkar enligt denna undersökning beröras av utflyttning endast i liten omfattning. De verksamheter som i stor utsträckning berörs av utflyttning, är verksamheter inom vilka Sverige däremot saknar nationella fördelar.

6.1.2 Efterfrågeförhållande

Denna determinant torde få olika betydelse för företags utflyttningsbeslut beroende på hemmamarknadens karaktär. Enligt Porter kommer ett land ha en nationell fördel inom detta område om denna marknad består av sofistikerade och krävande kunder, om efterfrågan utvecklas tidigt och om efterfrågeförhållandena överensstämmer med andra länder. Om dessa egenskaper är uppfyllda så borde rimligtvis företag inte flytta ut funktioner som har med marknaden att göra såsom försäljning och marknadsföring. Företag B drar i dagsläget fördel av att deras hemmamarknad består av krävande kunder och har heller inga funderingar på att i dagsläget flytta ut verksamhet för att komma närmare marknaden. Existerar inte någon nationell fördel inom efterfrågeförhållanden är det rimligt att tänka sig att företag skulle tjäna på att flytta ut verksamhet till länder där marknaden kanske framför allt är större eller lönsammare för att bättre förstå dessa kunder. De som flyttar ut försäljning är positivt korrelerade med närhet till marknaden som en avgörande faktor för utflyttningsbeslutet inom både sällanköpsbranschen och läkemedelsbranschen. Detta kan innebära att företag flyttar ut försäljningsfunktioner för att bättre förstå utländska marknader.

Företag Cs enda nationella potentiella kund har visat sig ha lägre krav än kunder i andra länder. Detta innebär att de inte torde kunna utnyttja fördelaktiga förhållanden på hemmamarknaden för att bli mer konkurrenskraftiga. Företag C borde enligt tidigare

resonemang tänkas flytta ut verksamhet för att komma närmare marknaden vilket de också i intervjun funderar på att göra genom att flytta ut marknadsföring och försäljningsfunktionerna. Frågan som uppstår är varför detta företag överhuvudtaget finns i Sverige. Ett möjligt svar kan finnas i Porters resonemang om faktorförhållanden. Företag C är till största del ett forskningsföretag. Detta innebär att de förmodligen använder sig av avancerade och specialiserade faktorer vilka lämpar sig dåligt att flytta ut eftersom de är framtagna och anpassade till det enskilda landets särskilda förhållanden.

Ett annat sätt som efterfrågeförhållanden kan tänkas påverka utflyttningstendens skulle kunna vara kundernas höga priskänslighet i kombination med en hög konkurrensintensitet på marknaden. Det finns en positiv korrelation mellan priskänslighet och konkurrensintensitet för både hela sällanköpsbranschen och läkemedelsbranschen. Denna kombination torde tvinga företaget att sänka sina priser. För att företaget ska kunna behålla sina marginaler när priserna pressas måste de sänka sina kostnader. Kostnader har i enkätundersökningen framstått som den mest avgörande faktorn vid företags utflyttning i båda branscherna. Positiv korrelation förekommer även i sällanköpsbranschen mellan kostnader som en avgörande faktor vid utflyttningsbeslut och priskänslighet och konkurrensintensitet. Detta kan tolkas som att företag flyttar verksamhet från Sverige när efterfrågan till stor del karakteriseras av priskänslighet i kombination med en stark konkurrensintensitet. I ett led att hantera konkurrensen måste de flytta utomlands för att kunna bibehålla sina marginaler. Emellertid har det inte kunnat fastställas med enkätundersökningen att företag med positiv utflyttningsbenägenhet upplever en högre priskänslighet hos sina kunder eller en starkare konkurrensintensitet än företag som inte funderar på att flytta verksamhet från Sverige. Företag i sällanköpsbranschen upplever generellt sett utifrån undersökningen av en relativt stor priskänslighet hos sina kunder och stark konkurrensintensitet. Graden av konkurrensintensitet och priskänslighet borde således kunna betraktas som påverkande men inte avgörande faktorer till utflyttning.

Efterfrågeförhållanden verkar sammanfattningsvis spela en relativt liten roll när det kommer till att påverka företag i deras val att flytta verksamhet utomlands. Indikationer finns att de nationella fördelarna inom efterfrågeförhållanden kan spela en viss roll men det är svårt att bekräfta med dagens internationella och öppna ekonomi. Den påverkan denna determinant trots allt har, kommer av att en hög konkurrensintensitet och en stor

priskänslighet hos kunderna som tvingar företagen att sänka sina kostnader. En del företags sätt att hantera detta verkar vara att flytta ut verksamhet.

6.1.3 Relaterad industri och leverantörer

Porter menar att ett företag åtnjuter nationella fördelar inom denna determinant om det finns konkurrenskraftiga leverantörer och relaterad industri i landet. Om företaget har tillgång till dessa fördelar torde de vilja stanna kvar i Sverige och dra nytta av dessa förhållanden. Hos de företagen som intervjuades har det inte funnits några indikationer på att företagets leverantörer valdes på grund av var det låg. Det går dock inte att utesluta att detta har varit av betydelse eftersom alla företag enligt Porter påverkas av de nationella förhållandena som råder i landet.

Alla tre fallföretagen uppgav att de valde sina leverantörer på basis av kvalitet och pris. Variabeln närhet till leverantörer korrelerar i enkätundersökningen med kompetens. Detta kan betraktas vara i enlighet med de påståenden hos fallföretagen att de väljer sina leverantörer på grund av insatsvarans kvalitet något som kan anses vara beroende av kompetens. Alla företagen i fallstudien påpekar att det finns omfattande samarbete mellan aktörer på marknaden, inklusive leverantörer. Detta samarbete verkade inte vara beroende av om leverantören är svensk eller utländsk. Därför verkar Porters resonemang om att ett fruktsamt samarbete med leverantörer skulle vara beroende av kulturell likhet och närhet till ledning inte finnas i denna undersökning.

I enkätundersökningen har närhet till leverantörer fått ett medelvärde strax under medel vad gäller avgörande för utflyttningsbeslut. Detta betyder att leverantörernas placering i förhållande till företaget inte verkar ha någon avgörande betydelse i huruvida företaget flyttar verksamhet utomlands eller inte. Den huvudsakliga anledningen till varför företag i viss omfattning trots allt anser att de vill vara nära sina leverantörer kan tänkas vara kostnadsskäl i form av exempelvis transportkostnader. Närhet till leverantörer skulle kunna tänkas vara ett medverkande skäl till varför företag valde att flytta ut produktion. Några sådana samband har dock inte funnits med denna undersökning med vare sig kostnader eller produktion. Fallföretagen uppger överlag att transportkostnaderna uppgår till en liten del av de totala kostnaderna för företaget vid en eventuell utflyttning.

I denna undersökning har det inte heller framkommit några indikationer på att de intervjuade företagen särskilt skulle gynnas av existensen av konkurrenskraftig relaterad industri i Sverige.

Sammantaget verkar det som att denna determinant inte verkar medföra några nationella fördelar som företag i denna undersökning uppmärksammat. Det verkar snarare som att bristen på nationella fördelar utgör en bidragande faktor till varför företagen flyttar verksamhet utomlands.

6.1.4 Företags strategi, struktur och inhemsk konkurrens

Det faktum att Sverige är ett litet land beroende av internationell handel kan tänkas bidra till att svenska företag har en mer positiv attityd gentemot utflyttning. Eftersom de företag som ingår i den kvalitativa undersökningen alla konkurrerar på ett internationellt plan och är vana att hantera internationella relationer torde de vara ett litet steg för dem att flytta verksamhet utomlands. För ett företag som enbart är närvarande på den svenska marknaden kan det tänkas vara ett betydligt större steg att flytta verksamhet utomlands.

Ett alternativ skulle kunna vara att den inhemska konkurrensen driver företag att flytta ut de verksamheter där de inte kan dra nytta av de nationella fördelarna, för att överleva den inhemska konkurrensen. En konkurrens som kan antas ha ökat i och med EU och den fria rörligheten av varor, tjänster, personer och kapital på den inre marknaden. En ökad konkurrens kan som tidigare nämnts, i slutändan leda till att ett företag flyttar. Den fria rörligheten som kommer med EU har förmodligen även gjort det lättare för företagen i Sverige att flytta utomlands ur en rent praktisk synvinkel.

Förändrade ägande förhållanden har i enkätundersökningen ett mycket lågt medelvärde. För det första kan detta tänkas bero på att de flesta företag inte byter ägare särskilt ofta. För det andra behöver förändrade ägarförhållande inte innebära några större förändringar för ett företag i form av lokalisering av verksamhet. Orsaken till att det ibland påverkar kan tänkas bero på att de köpande företaget samlar all sin produktion på ett ställe för att dra nytta av stordriftsfördelar. Det kan också tänkas att ett företag som köps upp av ett större företag får resurserna att hantera en eventuell utflyttning. Företag A menar att de idag överväger att flytta verksamhet därför att det i och med de blivit uppköpta, har resurser att klara ett sådant beslut.

Sammantaget verkar det som att svenska företags internationella erfarenhet utgör en del i varför företag flyttar verksamhet utomlands. EU verkar dessutom vara en påverkande faktor vid utflyttning genom att medföra en ökad konkurrens men även genom att rent praktiskt underlätta en utflyttning. Utflyttningen av verksamhet på grund av förändrade ägarförhållande har funnits vara liten och kunnat förklaras genom exempelvis ökad tillgång på resurser.

6.1.5 Oförutsägbara händelser och staten

De land till vilka företag i största utsträckning flyttar verksamhet verkar till stor grad vara beroende av vad Porter anser vara oförutsägbara händelser. Två sådana händelser verkar utgöra störst förklaring till varför verksamhet flyttar från Sverige. För det första att Kina har blivit en öppnare ekonomi och för det andra Baltstaternas EU-medlemskap. Detta kan förklara anledningen till att dessa länder enligt enkätundersökningen är de mest aktuella utflyttningsdestinationerna. Utländska staters agerande verkar således vara en förklaringsfaktor till företags val att flytta verksamhet utomlands. När nackdelar inom ett land försvinner, exempelvis i fallet med Kina och Baltstaterna, framträder deras nationella fördelar och företag i Sverige ökar intresset för att flytta verksamhet dit. Det är rimligt att tänka sig att det i dagsläget finns länder dit svenska företag inte flyttar på grund av exempelvis ett instabilt politiska läge. Utflyttningen i Sverige skulle därför kunna sägas till viss del vara beroende av andra länders aktuella situation.

Staten påverkar företagsmiljön i ett land och därmed utflyttningsbenägenheten. Denna påverkan på utflyttningsbenägenheten inom en bransch kommer främst från lagstiftning och skatter. Medelvärdena i enkätundersökningen för skatter och lagstiftning var inte särskilt höga varken för hela sällanköpsbranschen eller för läkemedelsbranschen. Detta indikerar att dessa inte verkar utgöra en förklaring till varför företag flyttar i någon större utsträckning. Dessa faktorer inverkan kommer att diskuteras utförligare under den regulativa pelaren.

6.2 Det individuella organisationsfältets egenskaper

Det är rimligt att tänka sig att förutsättningarna i ett land inte gynnar alla aktiviteterna i ett företags värdekedja och att ett företag därmed borde tjäna på att förlägga sina olika verksamheter i skilda länder.

6.2.1 Strategivalets påverkan

Företagets mål enligt Porter är att skapa så mycket värde som möjligt. Beroende av om ett företag följer en differentieringsstrategi eller kostnadsstrategi för att göra detta, torde det finnas skillnader i utflyttningsbenägenhet. Detta eftersom den faktor som i störst utsträckning av de undersökta företagen ansetts vara avgörande vid ett utflyttningsbeslut, är kostnader. Det är därför rimligt att, eftersom företag med kostnadsstrategi fokuserar på att sänka kostnader, skulle vara mer benägna att flytta ut verksamhet. Ett företag med en klar differentieringsstrategi borde enligt samma resonemang inte vara lika benägna att flytta verksamhet utomlands. Anledningen till detta är att deras mål inte är att söka efter kostnadseffektiva faktorer i lika stor omfattning. Det har dock inte gått att finna något beroende i sällanköpsbranschen mellan de företag som hade en positiv eller de som hade negativ benägenhet och deras val av strategi. Inte heller i läkemedelsbranschen fanns ovanstående relation då inget samband kunde säkerställas mellan benägenhet och val av strategi. Detta betyder alltså att företag med en kostnadsstrategi inte flyttar ut verksamheten i större utsträckning än företag med en differentieringsstrategi. Vidare innebär detta att företag som söker erbjuda kunderna en unik produkt även satsar på att minska kostnaderna, vilket betyder att Porters resonemang om att företag *antingen* följer en kostnads- eller differentieringsstrategi inte tillämpas hos de undersökta företagen. Företagen i enkätundersökningen har i stor utsträckning angett att de både konkurrerar med pris och med en unik produkt. Ett sätt att tolka detta är att företagen som använder sig av en kostnadsstrategi ändå till viss del anser sig tillhandahålla en unik produkt. Det kan naturligtvis anses vara en definitionsfråga vad som avses med en unik produkt och det är rimligt att företag som svarat att det i huvudsak konkurrerar med pris anser sin produkt i viss utsträckning även vara av unik karaktär. På samma sätt är en förklaring att de som konkurrerar med en unik produkt inte anser sig kunna ta ut ett orimligt högt pris. Korrelationsschema visar dock att de två strategierna är negativt korrelerade inom både sällanköpsbranschen och läkemedelsbranschen företag kan därför sägas konkurrerar mer med den ena eller andra strategin.

En ytterligare förklaring till varför inga skillnader finns mellan utflyttningstendensen och val av strategi kan vara att företagen använder olika strategier för skilda delar av företaget. Fallföretagen indikerar en klar kostnadsstrategi för delar av produktionen medan övrig verksamhet istället verkar följa en differentieringsstrategi. Detta kan tänkas innebära att företag flyttar ut de delar som har en kostnadsstrategi och behåller de delar som har en differentieringsstrategi.

Företag C menar att de hellre vill konkurrera med differentiering men att de blir tvungna att konkurrera även med pris. Enligt Porter ska ett företags värdekedja vara förenligt med den valda positionen. Företag Cs position kan ses som en inte fullt ut vald position. Fallföretaget som egentligen har en differentieringsstrategi tvingas konkurrera med pris i allt större utsträckning. Även då dessa företag från början valt en position på marknaden som differentieringsföretag tvingas de godta en position som innebär unika produkter men till ett lågt pris.

Sölvell *et al.* menar att konkurrens inte behöver innebära priskrig utan pekar på att detta likväl kan innebära kontinuerliga krav på förbättrad kvalitet. I denna undersökning verkar det dock till stor del innebära pris. Idag verkar det innebära pris eftersom dessa två variabler positivt korrelerade i både sällanköpsbranschen och läkemedelsbranschen. Detta kan vara en påverkande del i att företag flyttar verksamhet utomlands att det tidigare konkurrerades med kvalitet vilket Sverige kan tillhandahålla. Inte något av företagen uppger att de flyttar verksamhet utomlands för att förbättra kvaliteten utan för att minska kostnader. Det verkar som det idag har blivit viktigare att konkurrera med pris vilket medfört att även de företag med differentieringsstrategi måste konkurrera med pris. Detta betyder att dessa till viss del kan sägas använda sig av en kostnadsstrategi. Att pris blivit ett större konkurrensmedel kan, vilket tidigare nämnts, medföra att företag flyttar ut för att sänka kostnader.

Ett statistiskt samband återfanns bland de företag i sällanköpsbranschen som har fullföljt ett utflyttningsbeslut och val av strategi. Dessa företag har i större utsträckning en kostnadsstrategi. Det fanns däremot inget statistiskt samband mellan de företag som ännu inte fullföljt ett utflyttningsbeslut och deras strategi. Detta skulle kunna indikera en minskande betydelse för valet av strategi i samband med valet av utflyttning.

Sammanfattningsvis visar undersökningen att strategival inte framstår som en förklaring till företags utflyttning av verksamhet. Detta kan tänkas bero på att företag i sällanköpsbranschen blivit tvingade att konkurrera i större omfattning med pris oavsett generisk strategi. En annan förklaring kan tänkas finnas i att företag har olika strategier för olika typer av verksamheter inom företaget.

6.2.2 Marknadens påverkan

Det kan tänkas att då företagen upplever en ökad priskänslighet och minskad lönsamhetsutveckling söker de förbättra lönsamhetsutvecklingen och tillgodose kundernas krav på lägre priser genom exempelvis med utflyttning sänka sina kostnader. I undersökningen har dock inget samband kunnat fastställas mellan lönsamhetsutveckling och priskänslighet och utflyttningsbenägenhet. Företag väljer således att flytta ut oberoende av lönsamhetsutveckling och priskänslighet hos sina kunder.

Medelvärdena för de som har fullföljt ett utflyttningsbeslut visar en högre priskänslighet och en lägre lönsamhetsutveckling än för de som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut. Detta kan indikera att företag som redan fullföljt ett utflyttningsbeslut gjorde detta som en reaktion på en kritisk lönsamhetssituation och att kunderna upplevdes som priskänsliga. De företag som inte fullföljt beslutet kan sägas reagera på en lönsamhetsutveckling förväntas bli sämre och en priskänslighet som förväntas bli högre. Detta bekräftas till viss del av fallstudien där Företag B som har fullföljt ett utflyttningsbeslut, upplevt en mycket svag lönsamhetsutveckling medan de två andra fallföretagen som ännu inte fullföljt ett sådant beslut upplever en bättre lönsamhetsutveckling. Inget samband kunde dock statistiskt säkerställas mellan de som fullföljt ett utflyttningsbeslut eller de som ej fullföljt, och lönsamhetsutvecklingen och priskänsligheten. Detta tyder på att de som fullföljt ett utflyttningsbeslut eller de som inte fullföljt ett sådant beslut inte är beroende av lönsamhetsutvecklingen eller priskänsligheten hos sina kunder.

Företag har i enkätundersökningen uppgett att de upplever en stark priskänslighet hos sina kunder och en stark konkurrensintensitet vilket som tidigare nämnts torde leda till prispress. Detta gör att de måste sänka sina kostnader för att bibehålla företagets värdeskapande. Ett alternativ är då att flytta ut verksamhet till länder där företaget kan producera till en lägre kostnad och därmed bibehålla sina marginaler även med ett lägre pris. Wagner ser även möjligheten att genom offshoring uppnå kostnadsfördelar. Detta

förstärker kostnadernas roll som avgörande faktor vid ett utflyttningsbeslut. Genom att erhålla lägre kostnader kan företaget själv pressa priserna och därmed konkurrera med ett lägre pris. Företag kan tänkas söka tillfälliga konkurrensfördelar i form av billig produktion för att till en början få en ökad lönsamhet. Detta bekräftas av att två av fallföretagen inte uppger en dålig lönsamhetsutveckling. I förlängningen kan denna kostnadsfördel tänkas försvinna och utflyttningen blir istället ett sätt att överleva konkurrensen.

Sammantaget kan det sägas att det ej gått att fastställa att en svag lönsamhetsutveckling skulle utgöra en förklaring till företags utflyttning av verksamhet. Däremot verkar en möjlighet att sänka kostnaderna vara en stor del av förklaringen till varför företag väljer att flytta verksamhet utomlands.

Primära aktiviteter

Den mest berörda funktionen av utflyttning är som tidigare nämnts produktionen. Den mest avgörande faktor vid ett utflyttningsbeslut är enligt undersökningen kostnader. Detta borde tyda på att företag flyttar ut produktionen som ett sätt att öka värdeskapandet. I egenskap av en primär aktivitet och därmed en aktivitet som till stor del reglerar värdeskapandet i företaget, kan företag tänkas flytta ut denna aktivitet i stor utsträckning eftersom det får störst inverkan på värdeskapandet.

Porter menar vidare att en av de viktigaste kostnadsdrivarna vad gäller värdekedjan är aktivitetens lokalisering. Med denna lokalisering menas i detta fall i vilket land ett företag förlägger en viss aktivitet. Då produktionen är en av de viktigaste för värdeskapande borde det ligga ett stort intresse för företaget att förlägga denna del på en lämplig plats. Två av företagen i den kvalitativa undersökningen uppger att de väljer att flytta produktionen till Baltstaterna och Kina då de där kan sänka sina kostnader. Dessa kostnadsminskningar gäller enligt dem framförallt för arbetskraft vilka de uppgett är de tyngsta kostnaderna för deras företag. Genom att lokalisera dessa funktioner i andra länder och därmed få tillgång till billigare arbetskraft förbättrar dessa företag sitt värdeskapande.

Företagen i sällanköpsbranschen och läkemedelsbranschen har i enkätundersökningen uppgett att support och försäljning endast i liten omfattning är aktuellt för utflyttning. Att

företag i liten utsträckning flyttar ut support kan tyda på att det exempelvis uppstår språkliga problem och att värdet i denna aktivitet skapas till större del nationellt. Dessutom är det troligt att företag som säljer i ett flertal olika länder i sådana fall startar upp en försäljningsavdelning och en supportavdelning om detta skulle behövas.

Företag verkar sammanfattningsvis flytta de primära aktiviteterna för att skapa mer värde. I denna undersökning verkar detta ökade värdeskapande ske, genom att sänka kostnader.

Stödande aktiviteter

Inom varken sällanköpsbranschen eller läkemedelsbranschen visar medelvärdena att forskning och utveckling och IT-funktion verkar flytta ut i någon större utsträckning. Vidare var andra stödande aktiviteter såsom administration inte slumpmässig fördelade och ett medelvärde på 1,34. Med detta förstås att företag enligt denna undersökning inte flyttar ut stödande aktiviteter i någon större omfattning. Detta bekräftas exempelvis av fallföretagen som menar att forskning och utveckling kommer att förbli i Sverige. Detta överensstämmer även med Porters resonemang vad gäller faktorförhållanden i diamanten.

Wagner menar att en stor kostnad förutom arbetskraftskostnad är kostnaden för material och att företagen kan åtnjuta kostnadsfördelar genom att placera en inköpsavdelning i utlandet. Under den kvalitativa undersökningen framkom att inget av företagen förväntade sig minskade materialkostnader vid utflyttning och att de inte har planer på att förlägga en inköpsavdelning till utlandet. Med grund i den kvalitativa undersökningen tyder detta på att Wagners resonemang inte stämmer vad gäller minskade materialkostnader vid utflyttning för sällanköpsbranschen.

Sammanfattningsvis verkar företag inte flytta ut de stödande aktiviteterna i någon större omfattning. Detta kan tänkas bero på att de drar nytta av Sveriges nationella fördelar inom faktorförhållanden. En annan förklaring kan vara att dessa aktiviteter inte är de som i störst utsträckning skapar värde, vilket gör att företaget inte tjänar mycket på att förlägga den delen i utlandet.

6.3 Påverkande filter

De två nivåerna av organisationsfältet belyser faktorer som påverkar ett utflyttningsbeslut av ekonomisk karaktär. Emellertid verkar det som att detta beslut inte enbart fattas utifrån ekonomiska grunder. Det finns trots all företag som flyttar ut även fast de är lönsamma i dagsläget i Sverige. Det påverkande filtret i det teoretiska ramverket belyser inverkan från faktorer av icke-ekonomisk karaktär. Dessa pelare kan både verka främjande och hämmande vid ett utflyttningsbeslut. Det finns naturligtvis en svårighet i att bevisa om och hur pelarna påverkar företags val att flytta verksamhet utomlands. Speciellt den normativa och kognitiva pelaren berör delar som är svåra att konkret bevisa att en person agerar utifrån. Detta eftersom de förklarar beteende som till viss del är omedvetet.

Företags utflyttning skulle utifrån institutionell teori kunna ses som en trend. Företag kan utifrån denna teori sägas flytta utomlands eftersom detta är den organisationstrend som är aktuell just nu. Detta bekräftas av sambandet mellan utflyttningsbenägenhet och uppfattad utflyttningsstendens. Om detta faktiskt är en trend innebär detta enligt teorin att denna kommer att upphöra förr eller senare, ju fler företag som väljer att flytta ut. Företags utflyttning av verksamhet är nödvändigtvis inte det enda sättet att hantera dagens utmaningar exempelvis vad gäller en ökande konkurrens. Det kan därför tänkas att företags utflyttning av verksamhet kommer att avta efter ett tag och att ett nytt organisationsrecept för att möta morgondagens utmaningar tar vid.

6.3.1 Den regulativa pelaren

Den regulativa pelaren menar att regler och tvång spelar en stor roll vid påverkan av en individs beteende. I dagsläget finns det inga regler eller lagar som hindrar företag att flytta verksamhet utomlands. Det finns inte heller några regler eller lagar som tvingar företag att flytta verksamhet utomlands. Det skulle kunna tänkas att det fanns verksamhet som blev förbjuden i Sverige, såsom viss typ av forskning och därför skulle behövas flyttas utomlands. I denna undersökning har det dock inte givits några indikationer på detta.

Den regulativa pelarens roll kan mer sägas påverka företag att flytta verksamhet utomlands genom att lagstiftning skiljer sig åt länder emellan. Skatter och lagstiftning påstås i tidigare undersökningar vara ett av de huvudsakliga skälen till utflyttning från Sverige. I enkätundersökningen har det emellertid framkommit att dessa faktorer inte

spelar en särskilt avgörande roll. Anledningen till att skatter inte fått lika stor respons i denna undersökning som i tidigare undersökningar kan bero på att dessa betraktas som arbetskostnader och att företaget därför istället anser kostnader vara en avgörande faktor.

En skillnad i lagstiftning som Företag C särskilt framhåller är möjligheten till ökad flexibilitet och att kunna reglera antalet anställda efter en varierande efterfrågan. Detta är i överensstämmelse med vad Westerlind Wigström menar påverkar företagen att flytta ut verksamhet. Vidare verkar det motsägelsefullt nog som att harmoniseringsprocessen av EU staternas lagstiftning verkar främjande för utflyttning. Detta kan tänkas bero på att det blivit praktiskt lättare att flytta över gränserna när lagstiftningen inte skiljer sig i samma utsträckning.

Sammantaget utgör inte den regulativa pelaren en självständig förklaringsfaktor till varför företag flyttar ifrån Sverige. Däremot kan de regulativa faktorerna sägas främja företags utflyttningsbeslut.

6.3.2 Den normativa pelaren

Att ett företags uppgift är att gå med vinst kan sägas vara en norm utifrån vilken beteende styrs. Företag A exemplifierar tydligt detta genom att betona vikten av att arbeta för ett starkt företag. Denna norm kan vidare sägas föreskriva att ett socialt accepterat sätt att uppnå detta är genom att hålla så låga kostnader som möjligt. VD för Företag A framhåller just att han ur ett ekonomiskt perspektiv måste följa marknadsreglerna och därför flytta verksamhet utomlands. Intressant är att det de facto inte finns några egentliga marknadsregler för hur ett företag ska agera förutom formell lagstiftning. En lagstiftning som varken föreskriver att ett företag måste gå med vinst eller att de måste hålla så låga kostnader som möjligt. De marknadsregler som Företag A hänvisar till kan ses som regler som betraktas som rationellt beteende utifrån det sociala sammanhanget. VD för Företag A kan sägas göra det som förväntas av honom utifrån den roll han har.

Alla av de intervjuade personerna i fallstudien uttrycker missnöjdhet över att de måste flytta ut verksamhet och menar på att de är tvungna att flytta ut. Företag A sträcker sig så långt att han menar att han skulle göra vad som helst för att behålla verksamheten i Sverige. I enlighet med tidigare resonemang kan detta ses som att de utifrån sin sociala roll gör vad som förväntas av dem. En norm för rollen som företagsledare är inte en norm

för hela samhället. Westerlind Wigström framhåller just att det inte bland vanliga människor är socialt accepterat att flytta ut verksamhet. Dock är detta fullt accepterat i den miljö där företag agerar. Eftersom det är ett accepterat beteende i affärsvärlden följer företag detta förväntade beteende och anses därför rationellt. Då företag i större utsträckning söker legitimitet bland andra företag spelar den vanliga åsikten inte någon större roll.

Detta skulle betyda att utflyttning främjas av att företagsledaren drivs av normen att utflyttning av verksamhet är det som förväntas av honom eller henne för att skapa ett starkare företag. Medan utflyttningen hämmas av att företagsledare i sin privata roll inte anser det vara socialt accepterat att flytta ut verksamhet från Sverige. VD för företag A är den VD som utifrån de tre fallföretagen uttrycker starkast missnöje över att han kan behöva flytta ut verksamhet. Han visar mer på samma inställning som en privatperson kan förväntas ha. Intressant är här att han är den som har minst formell utbildning. Detta kan tänkas indikera att utbildning till viss del lär oss om den roll som företagsledare förväntas ha och att företags utflyttning av verksamhet är till viss del ett inlärt beteende.

Den normativa pelaren verkar spela en ganska stor roll när det kommer till om ett utflyttningsbeslut verkställs. Det verkar som att företag flyttar verksamhet från Sverige då det är vad de förväntas göra utifrån sin roll som företagsledare.

6.3.3 Den kognitiva pelaren

I enkätundersökningen framgår att företag som upplevt en hög utflyttningstendens också till högre grad visat sig vara positiva till utflyttning. Detta bekräftar resonemanget i den kognitiva pelaren att företag är isomorfiska. Företag som uppgett att de är negativa till utflyttning har däremot uppfattat utflyttningstendensen som låg. För de företag som är positiva till utflyttning verkar utflyttningen uppfattas som en legitim handling vilket gör att de följer samma mönster.

Företagen i den kvalitativa undersökningen menade att de tar efter sina konkurrenter. Det påpekades att det är dumt att *inte* lära sig av konkurrenterna. Däremot menade samtliga företag motsägelsefullt att de inte påverkades av konkurrenternas utflyttning vid beslut om egen utflyttning. Det är därför troligt att företag påverkas av konkurrenternas utflyttning men att detta inte är medvetet. Detta kan tänkas innebära att ju fler företag som väljer att

flytta ut verksamhet desto fler företag kommer att följa i deras spår i framtiden. Detta även medföra att det kan komma att bli allt svårare att finna en ekonomisk bakomliggande orsak till företags utflyttning av verksamhet.

En ytterligare bekräftelse på att företag följer strömmen är det faktum att det finns ett statistiskt säkerställt samband mellan de företag som fullföljt ett utflyttningsbeslut och kostnadsstrategi. Däremot fanns inget statistiskt samband mellan vald strategi och de som inte fullföljt ett utflyttningsbeslut. Detta kan förklaras av den kognitiva pelaren som att de företag som redan flyttat ut gjorde för att sänka kostnader då deras strategi överensstämmer med detta. De som idag funderar på att flytta ut följer helt enkelt efter dem som redan flyttat ut i organisationsfältet. Detta kan tyda på att utflyttning sker på grund av organisationers vilja att efterlikna varandra.

Sammanfattningsvis kan den kognitiva pelarens påverkan sägas vara relativt omfattande. Det faktum att undersökningen funnit indikationer på att företag verkar följa i varandras fotspår kan sägas ha en betydande främjande effekt till varför företag flyttar verksamhet utomlands.

7. Slutsatser

I detta avsnitt redovisas de slutsatser som framkommit av analysen. Dessa presenteras utifrån det teoretiska ramverket. Efter varje avsnitt sammanfattas de förklaringar som funnits inom just den delen av ramverket.

Utflyttning från Sverige av företag i sällanköpsbranschen har inte tidigare undersökts. Den statistiska undersökningen i denna uppsats kan ge klarhet i detta. Resultaten kan användas för företag som ingår i sällanköpsbranschen vid exempelvis strategiska beslut. Denna undersökning har i första hand undersökt utflyttningstendensen inom sällanköpsbranschen och det är därför endast för denna bransch som en statistisk generalisering kan ske. En analytisk generalisering kan dock tänkas omfatta fler branscher. De teorier som använts för att analysera förklaringsfaktorer till utflyttning inom sällanköpsbranschen kan tänkas utgöra ett lämpligt analysverktyg även inom andra branscher. Det finns ännu inte någon färdigutvecklad teori om företags utflyttning från Sverige. Denna uppsats kan tänkas bidra med en början till grund för en sådan. Där det visas att det inte går att förklara företags utflyttning av verksamhet endast med hjälp av ekonomiska faktorer utan att det till viss del också är beroende av icke-ekonomiska faktorer. Uppsatsen kan tänkas vara den början, utifrån vilken vidare forskning och möjligheten av utvecklandet av en teori, kan skapas.

7.1 Det nationella organisationsfältet

I det nationella organisationsfältet har brist på nationella fördelar visat sig utgöra en förklaringsgrund till varför företag i sällanköpsbranschen flyttar verksamhet utomlands. Det är företags produktion som i störst utsträckning berörs av utflyttning eftersom denna funktion till största del består av grundläggande faktorer som inte omfattas av Sveriges nationella fördelar. Resonemang kring de nationella fördelarnas påverkan förtydligas genom att se till vilka funktioner som endast i mycket liten omfattning berörs av utflyttning. Dessa funktioner drar i sin verksamhet istället nytta av de nationella fördelar som finns i Sverige. Sverige kan omöjligt erbjuda nationella fördelar inom alla verksamhetsområden. Detta innebär troligtvis att företag kommer att fortsätta flytta verksamhet från Sverige så länge de söker att förbättra lönsamheten genom utnyttjandet av olika länders nationella fördelar. Det betyder emellertid även att eventuella

kedjereaktioner (när en funktion väl flyttat ut, öppnas dörren för utflyttning av även andra funktioner) inte framstår som särskilt sannolik. Detta eftersom det är rimligt att tänka sig att flertalet funktioner istället utnyttjar de svenska nationella fördelarna och därför inte gynnas av att flytta utomlands.

Sällanköpsbranschen karakteriseras utifrån de tillfrågade företag som en bransch med relativt stark konkurrensintensitet och hög priskänslighet. Detta har inte visat sig utgöra en självständig förklaring till varför företag flyttar verksamhet men det kan sägas ha bidragit till ett klimat där företagsutflyttning representerar ett sätt att hantera marknadens krav.

De svenska företagens öppenhet gentemot internationella marknader kan sägas vara en bidragande anledning till företags utflyttning av verksamhet. Vidare har andra länders situation framstått som en del av förklaring till varför företag flyttar verksamhet utomlands. Det måste finnas länder som kan erbjuda bättre förhållanden än Sverige för den utflyttande verksamheten. Detta torde betyda att ju fler länder i världen som öppnar upp sin ekonomi för utländska företag desto fler företag kommer att flytta ut verksamhet. En förutsättning är emellertid att dessa länder kan erbjuda nationella fördelar inom område där Sverige saknar sådana fördelar samt inneha konkurrenskraft gentemot andra länder med liknande nationella fördelar.

- Avsaknad av nationella fördelar, särskilt inom faktorförhållanden
- Ett sätt att hantera en relativt hög konkurrensintensitet och priskänslighet
- Öppenhet mot internationella marknader
- Tillgång på lämpliga länder med bättre förhållande

7.2 Det individuella organisationsfältet

Ett företags utflyttningsbenägenhet har inte funnits beroende av vilket strategi företaget tillämpar. Det har dock förekommit indikationer på att företag använder sig av olika strategier för olika delar av företaget och det finns därför fog att tro att strategival till viss del utgör en förklaring till företags utflyttning av verksamhet.

En förklaring till varför företag flyttar verksamhet är att företaget söker att förbättra sitt värdeskapande. Kostnad har funnits vara den mest avgörande faktor inom både sällanköpsbranschen och läkemedelsbranschen. Detta verkar inte vara beroende av en svag lönsamhetsutveckling utan snarare en vilja att sänka företagets kostnader oavsett aktuell lönsamhetsutveckling. Det verkar främst vara för att förbättra värdeskapandet inom de primära aktiviteterna som företag flyttar verksamhet från Sverige.

- Förbättra värdeskapande genom minskade kostnader

7.3 Det påverkande filtret

Det påverkande filtret har till största del kunnat tillhandahålla normativa och kognitiva förklaringar till företags utflyttning av verksamhet. Även faktorer inom den regulativa pelaren har visat sig kunna erbjuda en del i förklaringen till varför företag flyttar verksamhet. Det bör dock påpekas att faktorer såsom lagar och skatter inte bland de undersökta företagen visat sig utgöra någon större del av förklaringen till utflyttning av verksamhet utan snarare en medverkande faktor. Detta innebär att utflyttningen kanske skulle kunna dämpas något genom exempelvis fördelaktigare skatter men förmodligen inte i någon större omfattning.

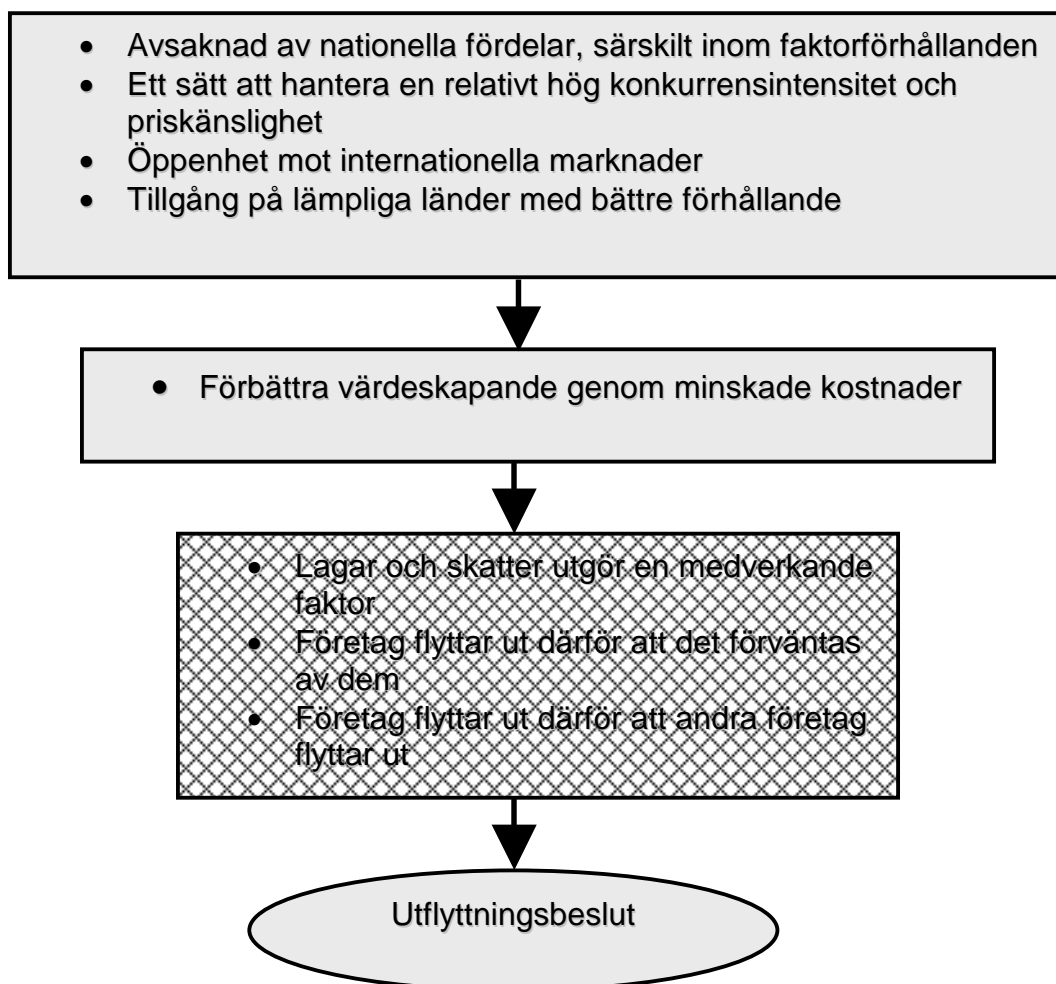
Desto större del av förklaringen har utgjorts av faktorer inom den normativa pelaren. Där har det förekommit indikationer på att företag flyttar ut verksamhet för att det förväntas av dem i den roll de har som företagsledare. En norm som till viss del hämmas av att det i egenskap av privatperson inte anses fullt ut socialt accepterat att flytta ut verksamhet. Ju mer utbredd denna norm blir desto större torde trycket på företagsledare bli att flytta ut verksamhet som ett led att öka lönsamheten för företaget. Det kan då tänkas att det till slut blir accepterat även inom övriga samhället att flytta verksamhet utomlands.

Utifrån den kognitiva pelaren har det i denna undersökning identifierats tendenser till flockbeteende. Detta innebär att företag flyttar verksamhet utomlands för att efterlikna andra framgångsrika företag som flyttat ut verksamhet. Detta skulle kunna innebära att företag i vissa fall undermedvetet, bestämmer sig för att flytta ut verksamhet och sedan i

efterhand söker ekonomiska förklaringsfaktorer till sitt redan fattade beslut. Svårigheter att finna konkreta egenskaper som indikerar vilka företag som är positiva till utflyttning skulle kunna bero på detta.

- Lagar och skatter utgör en medverkande faktor
- Företag flyttar ut därför att det förväntas av dem
- Företag flyttar ut därför att andra företag flyttar ut

Sammanfattningsvis skulle nedanstående modifierade ramverk kunna ses som en förklaringsgrund till varför företag flyttar verksamhet utomlands.



Tabell 7.1 Beslutsfattandets grunder

7.4 Framtida forskning

Framtida forskning inom detta område kan framförallt tänkas vara att utvidga det undersökta området till fler branscher. Detta för att dels finna skilda förklaringsfaktorer branscher emellan och dels förklaringsfaktorer som är applicerbara på företag generellt. Ytterligare forskning hade även kunnat innebära att närmare utreda hur länge ett land kan behålla nationella fördelar inom grundläggande faktorer. Hur utvecklar länder som i dagsläget utgör utflyttningsdestinationer enbart på grund av sina nationella fördelar, fördelar inom andra område. Vidare hade ett annat alternativ för framtida forskning varit att undersöka eventuella kedjereaktioner. Är företag som redan flyttat ut verksamhet mer benägna att flytta ut även andra verksamheter från Sverige.

8. Källförteckning

8.1 Skriftliga källor

Andersen I. *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur (1998)

Alvesson M. och Sköldberg K. *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ undersökning*, Studentlitteratur (1994)

Bellman G. *Kampen om kompetensen III Flyttar våra företag?*, Västsvenska industri- och handelskammaren, (2005)

Eklund K. *Det finns inget skydd mot utflyttning*, Svenska Dagbladet, (4 juni 2004)

Eriksson-Zetterquist U. Kalling T. och Styhre A. *Organisation och organisering*, Malmö:Liber (2005)

Eriksson och Wiedershem-Paul, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber ekonomi, (1997)

Hill C. *International Business*, Mcgraw-Hill Irwin, (2003)

Holme M och Solvang B. *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, (1997)

Körner S. och Wahlgren L. *Statistisk Dataanalys*, Studentlitteratur (2000)

Körner S, *Tabeller och formler för statistiska beräkningar*, Studentlitteratur (2000)

Larsson J, Malmqvist C, *Outsourcing- erfarenheter i svenska företag*, Metall, (2002)

Namasivayam S. *Profiting from business process outsourcing*, IT Pro, Januari-Februari (2004)

Petersen, *Docent Kritisk- Jobbflytt inget hot mot svensk arbetsmarknad*, Svenska Dagbladet (12 november, 2004)

Porter M. E. *The competitive advantage of nations*, Billings & Sons Ltd Worcester (1990)

Porter M.E. *Towards a dynamic theory of strategy*, Strategic Management Journal, Vol.12, 95-117 (1991)

Rekryteringsenkäten 2004/2005 *Vart tar jobben vägen-obalans på arbetsmarknaden*, Svenskt näringsliv (2005)

Scott R. *Institutions and Organizations*, Sage Publications Inc. USA, (1995)

Scott R, Christensen S *The Institutional Construction of Organizations*, Sage Publications Inc. USA, (1995)

Stabell C.B. och Fjeldstad Ø.D. *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks*, Strategic Management Journal, Vol. 19, 413-427 (1998)

Storvall A. *Jobbflytt utomlands tomt hot*, Svenska Dagbladet, (10 november, 2004)

Sölvell Ö. Zander I, Porter M. E., *Creation of competitive firms and industries in Sweden- the role of domestic rivalry*, Stockholm, Institute of International Business at the Stockholm School of Economics, (1990)

Sölvell Ö. Zander, I. och Porter, M. E. *Advantage Sweden*, Norstedts (1991)

Wagner H. *Internatioanlization speed and cost efficiency: evidence from Germany*, International Business Review 13, 447-463 (2004)

Wallen F och Fölster S. *Utflyttningens konsekvenser* Svenskt Näringsliv, (2005)

Westerlind Wigström C. *Den stora utmaningen-En jämförelse av konkurrenskraft med de nya konkurrentländerna*, Svenskt Näringsliv, (2004)

Wouters J. *European company law: quovadis?* Common market law review (2000)

Åström M, Sellgren T. Carlsson N, Åberg E, Karlsson G, *Jobben flyttar? En arbetsrapport om utflyttningen av jobb*, SIF, (2004)

Öberg, *Det är inte bara skatter som flyttar företag*, Svenska Dagbladet, (20 april, 2004)

8.2 Muntliga källor

Intervju med VD på Företag A	2005-05-12
Intervju med VD på Företag B	2005-05-17
Intervju med VD på Företag C	2005-05-23

8.3 Elektroniska källor

www.affarsdata.se	2005-04-18
www.itps.se	2005-04-10
Företag As hemsida	2005-05-05
Företag Bs hemsida	2005-05-05
Företag Cs hemsida	2005-05-05

Bilaga A– Branschindelning för sällanköp och läkemedel

Sällanköpsbranschen

SNI kod	Industri	Företag > 20 anställda	Samtliga företag
24410	Industri för farmaceutiska basprodukter	9	18
24420	Läkemedelsindustri	30	120
29711	Industri för kyl- och frysskåp, tvättmaskiner och andra vitvaror	5	13
29719	Industri för övriga elektriska hushållsmaskiner och hushållsapparater	17	51
29720	Industri för icke-elektriska hushållsmaskiner och hushållsapparater	4	26
30010	Kontorsmaskinindustri	7	36
30020	Industri för datorer och annan informationsbehandlingsutrustning	24	230
32200	Industri för radio- och TV-sändare samt apparater för trådtelefoni och trådtelegrafi	30	147
32300	Industri för radio- o TV-mottagare samt apparater för upptagning och återgivning av ljud och videosignaler	19	112
33101	Industri för medicinsk utrustning och instrument	64	390
33400	Industri för optiska instrument och fotoutrustning	18	112
33500	Urindustri	4	18
35410	Motorcykelindustri	1	14
35420	Cykelindustri	5	18
35430	Invalidfordonsindustri	9	33
36110	Industri för sittmöbler och säten	53	369
36120	Annan kontors- och butiksmöbelindustri	40	280
36130	Annan köksmöbelindustri	17	135
36140	Annan möbelindustri	94	389
36150	Madrassindustri	12	26
36210	Myntindustri	0	1
36220	Industri för smycken och andra guld- och silversmedsvaror	3	143
36300	Musikinstrumentindustri	1	47
36400	Sportvaruindustri	8	135
36500	Industri för spel och leksaker	4	120
36610	Bijouteriindustri	0	18
36620	Borstbinderier	4	23
36630	Diverse annan tillverkningsindustri	13	370
	Sammanlagt	495	3394

Läkemedelsbranschen

SNI kod	Industri	Företag >20 anställda	Samtliga företag
24410	Industri för farmaceutiska basprodukter	9	18
24420	Läkemedelsindustri	30	119
33101	Industri för medicinsk utrustning och instrument	66	387
	Sammanlagt	105	524

Bilaga B– Enkät

SVARSENKÄT

Företag (frivilligt):

Din position inom organisationen:

Svarsskala: 1=svag; 7=stark

1. *Hur upplever Ni konkurrensintensiteten inom Er bransch?*
Svar (1-7):
2. *Hur upplever Ni Er lönsamhetsutveckling under perioden 2000-2005?*
Svar (1-7):
3. *Hur upplever Ni priskänsligheten hos Era kunder?*
Svar (1-7):
4. *Hur upplever Ni utflyttningstendensen inom branschen?*
Svar (1-7):

Övriga kommentarer:

Svarsskala: 1=inte alls; 7=i mycket hög grad

5. *I vilken grad anser Ni Er konkurrera med låga priser? (Lågkostnadsstrategi)*
Svar (1-7):
6. *I vilken grad anser Ni Er konkurrera med ett unikt utbud? (Differentieringsstrategi)*
Svar (1-7):

Övriga kommentarer:

7. *Vilket av påståendena nedan stämmer bäst in på Er verksamhetsplan för den kommande femårsperioden?*

Sätt ett kryss efter det alternativ som överensstämmer bäst.

- Vi har redan flyttat ut delar av vår verksamhet:
- Vi kommer att flytta ut delar av vår verksamhet:
- Vi har flyttat ut och kommer att fortsätta göra det:
- Vi håller på att flytta ut delar av vår verksamhet:
- Vi överväger att flytta ut delar av vår verksamhet:

- Vi kommer inte att flytta ut delar av vår verksamhet:

Övriga kommentarer:

8. Vilken eller vilka delar av verksamheten är/var i så fall aktuell för utflyttning?

Svarsskala: 1=inte alls aktuell; 7=mycket aktuell

- Forskning och Utveckling (1-7):
- Produktion (1-7):
- Lager (1-7):
- Försäljning (1-7):
- Administration (1-7):
- Kundsupport (1-7):
- IT-funktioner (1-7):

Övriga kommentarer:

9. Hur avgörande är följande faktorer vid Er eventuella utflyttning?

Svarsskala: 1=inte alls viktig; 7=mycket viktig

- Kostnader (1-7):
- Kompetens (1-7):
- Effektivitet (1-7):
- Närhet till marknaden (1-7):
- Närhet till leverantörer (1-7):
- Infrastruktur (1-7):
- Skatter (1-7):
- Lagstiftning (1-7):
- Förändrade ägarförhållanden (1-7):

Övriga kommentarer:

10. Vilket eller vilka länder är mest aktuella att flytta delar av verksamheten till?

Svar:

Övriga kommentarer:

Bilaga C- Korrelation sällanköpsbranschen

	An- ställda	Oms	Konk.	Löns.	Prisk.	Uppf. Utf.	Kost st.	Diff. Strat	F o U	Prod.	Lager	Fsg	Admin.	Sup- port	IT	Kostn.	Komp.	Eff.	N. t. mark	N. t. lev.	Infra.	Skatter	Lagst.
Omsättning	0,999***																						
Konkurrensint.	0,014	0,014																					
Lönsamhetutv.	0,131	0,123	-0,349**																				
Priskänslighet	-0,219	-0,226	0,462***	-0,315**																			
Uppf. utflytn.	0,000	-0,001	0,337**	-0,034	0,306**																		
Kostn. Strategi	-0,105	-0,115	0,209	-0,082	0,283*	0,181																	
Diff. Strategi	0,138	0,148	-0,377***	0,359**	-0,299**	-0,152	-0,488***																
FoU	0,116	0,103	-0,065	0,285*	-0,131	0,200	0,135	0,040															
Produktion	-0,096	-0,084	0,072	-0,294*	0,165	0,179	0,034	-0,165	-0,132														
Lager	0,152	0,157	0,008	-0,012	0,077	0,261*	-0,080	0,081	0,231*	0,171													
Fsg.	-0,055	-0,059	-0,255*	0,138	-0,017	-0,074	-0,022	0,055	0,158	-0,177	0,293*												
Admin.	-0,057	-0,052	0,015	0,002	-0,011	0,089	0,114	-0,102	0,249*	0,026	0,330**	0,351**											
Support	-0,046	-0,047	-0,088	0,123	0,072	0,134	0,023	0,030	0,403***	-0,027	0,361**	0,595***	0,397***										
IT	0,420	0,414	0,072	0,118	-0,002	0,168	0,019	0,007	0,253	-0,212	0,195	0,214	0,496***	0,407***									
Kostnader	-0,082	-0,086	0,279*	-0,184	0,232*	0,124	0,214	-0,176	0,132	0,270*	0,068	-0,282*	0,067	0,066	0,077								
Kompetens	0,081	0,084	0,150	0,019	-0,020	0,071	0,053	-0,140	0,293**	0,125	0,039	-0,034	0,052	0,130	0,027	0,144							
Effektivitet	0,052	0,059	0,295*	-0,124	0,189	0,105	0,115	-0,079	0,183	0,157	0,154	-0,027	0,213	0,125	0,205	0,197	0,625***						
Närhet till mrkn.	0,102	0,097	-0,044	0,330**	-0,003	-0,065	-0,070	0,028	0,068	-0,186	0,217	0,430***	0,309**	0,222	0,302**	-0,169	-0,021	-0,162					
Närhet till lev.	-0,002	-0,003	-0,009	0,099	0,085	-0,180	0,090	-0,115	-0,050	-0,085	0,102	0,096	0,174	0,013	0,170	0,080	0,263*	0,331**	0,271*				
Infra.	-0,141	-0,141	0,194	0,097	0,158	0,053	0,054	-0,137	-0,003	0,063	0,045	-0,050	0,088	0,164	0,138	0,171	0,412***	0,286*	0,131	0,435***			
Skatter	-0,134	-0,124	-0,049	-0,020	0,107	-0,064	0,018	0,148	-0,078	0,005	-0,021	0,113	0,070	0,225	0,200	0,089	0,047	0,070	0,034	0,258*	0,411***		
Lagstiftning	0,148	0,157	0,019	-0,047	-0,069	-0,014	0,028	0,119	0,000	-0,120	0,228	0,223	0,113	0,304**	0,357**	-0,095	0,134	0,057	0,107	0,158	0,369**	0,578***	
Ägande	-0,064	-0,059	-0,150	-0,037	-0,064	-0,097	-0,101	0,081	-0,001	0,018	0,004	0,001	0,048	-0,001	0,017	-0,243*	0,121	0,088	-0,100	-0,044	0,135	0,318**	0,246*

Bilaga D- Korrelation läkemedelsbranschen

	An- ställda	Oms	Konk.	Löns.	Prisk.	Uppf. Utf.	Kost st.	Diff. Strat	F o U	Prod.	Lager	Fsg	Admin.	Sup- port	IT	Kostn.	Komp.	Eff.	N. t. mark	N. t. lev.	Infra.	Skatter	Lagst.
Omsättning	1,000***																						
Konkurrensint.	0,094	0,085																					
Lönsamhet	0,172	0,173	-0,715**																				
Priskänslighet	-0,376	-0,383	0,644*	-0,547*																			
Utflyttning	0,101	0,095	0,692**	-0,524	0,503																		
Kostn. Strategi	-0,160	-0,169	0,300	-0,237	0,167	0,114																	
Diff. Strategi	0,293	0,304	-0,620*	0,460	-0,574*	-0,492	-0,690**																
FoU	0,328	0,324	0,246	-0,187	-0,190	0,260	-0,130	-0,301															
Produktion	-0,066	-0,055	0,074	-0,461	0,061	0,221	-0,047	-0,143	0,285														
Lager	0,463	0,462	0,427	-0,367	0,048	0,454	-0,320	-0,124	0,711**	0,376													
Fsg.	-0,179	-0,189	0,127	0,073	0,176	0,100	-0,075	0,124	-0,286	-0,699**	-0,182												
Admin.	-0,138	-0,138	0,394	-0,534*	0,466	0,599*	-0,304	0,068	-0,163	0,323	0,323	0,189											
Support	-0,160	-0,171	0,397	-0,144	0,638*	0,398	0,060	-0,218	-0,312	-0,182	0,050	0,442	0,615*										
IT	0,487	0,476	0,417	-0,069	0,244	0,432	-0,094	0,053	0,000	-0,193	0,215	0,242	0,479	0,673**									
Kostnader	0,022	0,017	0,423	-0,415	0,337	0,173	0,266	-0,464	0,256	0,484	0,407	-0,537*	0,252	0,344	0,255								
Kompetens	0,208	0,209	-0,092	0,289	-0,140	-0,010	0,271	-0,372	0,345	0,252	0,124	-0,698**	-0,524	-0,348	-0,273	0,344							
Effektivitet	0,100	0,103	0,377	-0,348	0,438	0,319	0,113	-0,501	0,312	0,522	0,319	-0,715**	0,111	0,097	0,164	0,695**	0,503						
Närhet till mrkn.	0,159	0,158	0,066	0,265	-0,086	0,076	-0,238	0,287	-0,123	-0,466	0,149	0,729**	0,176	0,400	0,284	-0,379	-0,446	-0,568*					
Närhet till lev.	-0,104	-0,101	-0,069	0,183	0,180	-0,225	0,135	0,003	-0,516	-0,151	-0,221	-0,218	0,071	0,376	0,124	0,412	0,140	0,331	-0,053				
Infra.	-0,340	-0,342	0,279	-0,096	0,690**	0,346	0,299	-0,427	-0,499	0,116	-0,186	0,040	0,343	0,658*	0,193	0,273	0,054	0,341	0,024	0,469			
Skatter	-0,381	-0,387	-0,003	-0,253	0,449	-0,074	0,203	-0,033	-0,527	0,157	-0,384	0,060	0,404	0,538*	0,271	0,347	-0,320	0,061	-0,265	0,240	0,439		
Lagstiftning	0,232	0,229	0,128	-0,116	0,161	0,211	-0,239	0,413	-0,375	-0,186	-0,060	0,601*	0,462	0,359	0,507	-0,402	-0,692**	-0,457	0,438	-0,325	0,100	0,343	
Ägande	-0,145	-0,149	-0,458	0,073	-0,146	-0,164	-0,284	0,309	-0,104	0,015	-0,030	0,038	0,119	-0,129	-0,177	-0,146	-0,160	-0,268	-0,330	-0,128	-0,157	0,286	0,151

Bilaga E- Intervjuguide

Först berättades att intervjun spelades in och intervjupersonerna tillfrågades om huruvida de ville vara anonyma eller inte.

- Berätta om företaget
- Berätta kortfattat om din bakgrund?
- Vilken typ av produkt säljer företaget?
- Av vilka anledningar har/kommer/överväger ni att flytta utomlands?
- Vad är viktigt för er i ett utflyttningsbeslut?
- Vilka nackdelar tror du att det finns med att flytta utomlands?
- Varför kommer ni att flytta?
- Vad är det som gör att utflyttningsbeslutet kommit nu?
- Hur är din allmänna inställning till företagsutflyttning?
- Tror du att du ändrat inställning till utflyttning efter det att du kom högre upp i företaget?
- Kommer andra funktioner av företaget också komma att vara aktuella för utflyttning i framtiden?
- Använder ni er av värdekedjetänkandet i ert företag?
 - Hur skulle du beskriva värdekedjan i stora drag?
 - Var skapas det huvudsakliga värdet?
 - Har detta värdeskapande förändrats, i så fall hur?
 - Använder ni er av kostnadsdrivartänket?
 - Vilka är era aktiviteters kostnadsdrivare?
- Vilka är de största kostnaderna för ert företag?
- Vilken typ av insatsvaror använder ni er av i störst omfattning?
- Vilken typ av arbetskraft använder ni er av?
- Hur mycket nyskapande/utveckling anser du sker i branschen?

- Vad tror du driver denna utveckling?
- Hur är fördelningen av kunder geografiskt sett? Flest i Sverige alt. Utlandet?
- Ställer kunder från olika länder samma krav?
- Hur upplever du tillväxten på marknaden i Sverige? Internationellt?
- Vilka är och Var är era huvudsakliga leverantörer placerade?
- Har leverantörer flyttat från Sverige?
- Finns det något samarbete inom branschen mellan aktörer?
- Vilka är och Var finns era huvudsakliga konkurrenter?
- Är ni en stor eller liten aktör i förhållande till era konkurrenter?
- Hur konkurrerar ni? Pris/Kvalitet?
- Jämför ni er med konkurrenterna?
- Påverkar konkurrenters beteende när det kommer till utflyttning?
- Vad skulle du säga krävs för att överleva i branschen?
- Vilka trender ser du i branschen framöver?
- Slutligen ställdes frågor för att utveckla svaren de givit i enkäten.