



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats, 2004-12-29
Företagsekonomiska Institutionen

Ett svenskt företag svårigheter att bibehålla
etablissemang i Polen?
-fem perspektiv på problematiken-

*Författare: Charlotta Sundvall 820310-0022
Josefine Grunewald 810630-4887*

Handledare: Gösta Wijk

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	4
1.1 Inledning.....	4
1.2 Fallföretaget	5
1.3 Syfte	5
1.4 Problemformulering	5
1.5 Avgränsning	6
1.6 Disposition	6
2 METOD	7
2.1 Val av ämne.....	8
2.2 Angreppssätt.....	8
2.2.1 Val av fallföretag.....	9
2.2.2 Val av teori	9
2.3 Tillvägagångssätt.....	9
2.4 Datainsamling.....	10
2.4.1 Intervjuteknik	10
2.5 Källkritik.....	11
2.5.1 Validitet & Reliabilitet.....	11
3 TEORETISK REFERENSRAM	13
3.1 En internationell kontext	13
3.2 Betydelsen av psykiskt avstånd enligt Uppsalaskolan	13
3.4 Internationell etablering	14
3.4.1 Internationaliseringsmetoder	16
3.5 FDI	18
3.5.1 OLI-teorin.....	19
3.5.2 Motiv för FDI.....	21
3.5.2.1 Investerarens motiv	21
3.5.2.2 Ländernas motiv	21
3.5.2.3 Värdföretagets motiv.....	22
3.6 Institutionell teori	22
3.7 Hofstedes undersökning	24
3.7.1 Maskulinitet.....	24
3.7.2 Individualism.....	25
3.7.3 Osäkerhets undvikande	25
3.7.4 Maktdistans	25
3.8 Värdekedjan	26
4 POLENS VÄG FRÅN PLAN- TILL MARKNADSEKONOMI	27
4.1 Historisk tillbakablick	27
4.2 Utländsk handel i Polen.....	28
4.3 EU.....	30
4.4 Polsk petroleummarknad under tidigt 90-tal.....	30

5 PREEM I POLEN	32
5.1 Företagsbeskrivning	32
5.2 Motiv till investering in en franchiseverksamhet i Polen.....	34
5.3 Motiv till investering i en importterminal	35
5.4 Investering i ett franchiseprojekt.....	36
5.5 Terminalprojektet	37
5.6 Försäljning av verksamheterna.....	40
6 INTERVJUER	41
6.1 Perspektiv ur psykiskt avstånd	41
6.2 Finansiellt perspektiv	42
6.3 Politisk perspektiv	42
6.4 Strategiskt perspektiv	43
6.5Konkurrensfördelsperspektiv.....	43
7 ANALYS	47
7.1 Psykiskt avstånd	47
7.2 Finansiellt	49
7.3 Politiskt.....	49
7.4 Strategi	51
7.5 Konkurrensfördelar	52
8 SLUTSATS	54
Källförteckning	54
Bilaga 1.....	55

1 Inledning

I kapitlet presenteras bakgrund till ämnet, syftet, problemformuleringen, avgränsning samt hur uppsatsen är disponerad. Ändamålet är att introducera och skapa intresse för läsaren i ämnet.

1.1 Inledning

Andra världskriget medförde uppdelningen av världen, och framförallt Europa, i ett väst- och ett östblock. Östblocket associeras med planekonomiska förhållningssätt medan västvärlden, med USA i spetsen, stod för utvecklingen av internationella marknadsplatser för handel mellan länder där priset styrs av utbud och efterfrågan. Idag, drygt femtio år senare kämpar många före detta planekonomiska länder för att uppnå marknadsekonomiska förutsättningar för anpassning till västvärldens fria marknader. Den nyligen initierade utvidgningen av Europeiska Unionen med tio nya medlemsländer, däribland Polen, hjälper till att riva den mur som en gång delade Europa¹.

Världen går mot en situation där gamla nationsgränser i allt större utsträckning tenderar att tyna bort och en gemensam marknadsplats, öppen för den som känner sig manad, växer fram. Innebörden för företag är en på många sätt hårdare tillvaro präglad av intensifierad konkurrens mellan internationella aktörer.²

Transformation från planekonomiska förhållanden till marknadsekonomiska förutsättningar är en utdragen och kostsam process³. Polen var en pionjär, bland de gamla kommuniststaterna, i utvecklingen mot marknadsekonomiska förhållanden och tog snabbt fasta på betydelsen av införsel av utländskt kapital.

Dynamiken utmärkande för den privata företagsmarknaden i dagens Polen åskådliggör en ekonomi i förändring. Många entreprenörer som söker lyckan i det nya klimatet som erbjuder möjligheter för framgång för den som har förmågan att fånga dem.

Utländska etablerare lockas av det möjlighetsintensiva klimatet, framförallt inom energiproduktionsbranscher, där de kan bidra med det senaste för processteknologi och

¹ Marinova, S. "FDI in the emerging markets of central and eastern Europe", 1997, s. 2

² Johansson, J. "Företagets internationaliseringsprocess", 2002, s. 7

³ Sachs, J. "Polens väg tillbaka", 1993, s. 24

miljöanpassning. Då Polen alltjämt dras med planekonomiska efterskakningar vilka blockerar fria marknadskrafter uppstår problematiska konsekvenser med relationerna till västvärlden⁴.

1.2 Fallföretaget

Preem Petroleum AB är Sveriges största drivmedelsproducent och oljebolag. Preem har ett nät bestående av 530 bensinstationer som förser bilister med drivmedel. Dessutom förser Preem 200 000 villaägare med eldningsolja.

Preem äger två stora raffinaderier för råolja i Lysekil och Göteborg som är utrustade med världsledande förädlingsteknik. Preem kan producera högkvalitativa och, i den mån det går, miljöanpassade petroleumprodukter. Raffinaderierna producerar ca 15 miljoner ton per år.⁵

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa svårigheter som på olika plan vållades fallföretaget i samband med etablering av ett stationsnätverk och försök till en importterminal för drivmedel. Uppsatsen ämnar vidare ge ökad förståelse för problematiken kring etablissemang på internationella marknader i länder som befinner sig i transformella faser och varför det förefaller svårt att bibehålla etablissemang.

1.4 Problemformulering

Uppsatsen har för avsikt att beskriva varför fallföretaget inte klarade av att bibehålla sitt etablissemang i Polen. Vi avser belysa komplexiteten som präglade marknaden utifrån en teoretisk referensram. Problemformuleringen lyder som följande:

Hur kan svårigheterna med Preems polenetablering förklaras?

⁴ DuPont, M. "FDI in transitional economies", 2000, s. 98

⁵ www.preem.se

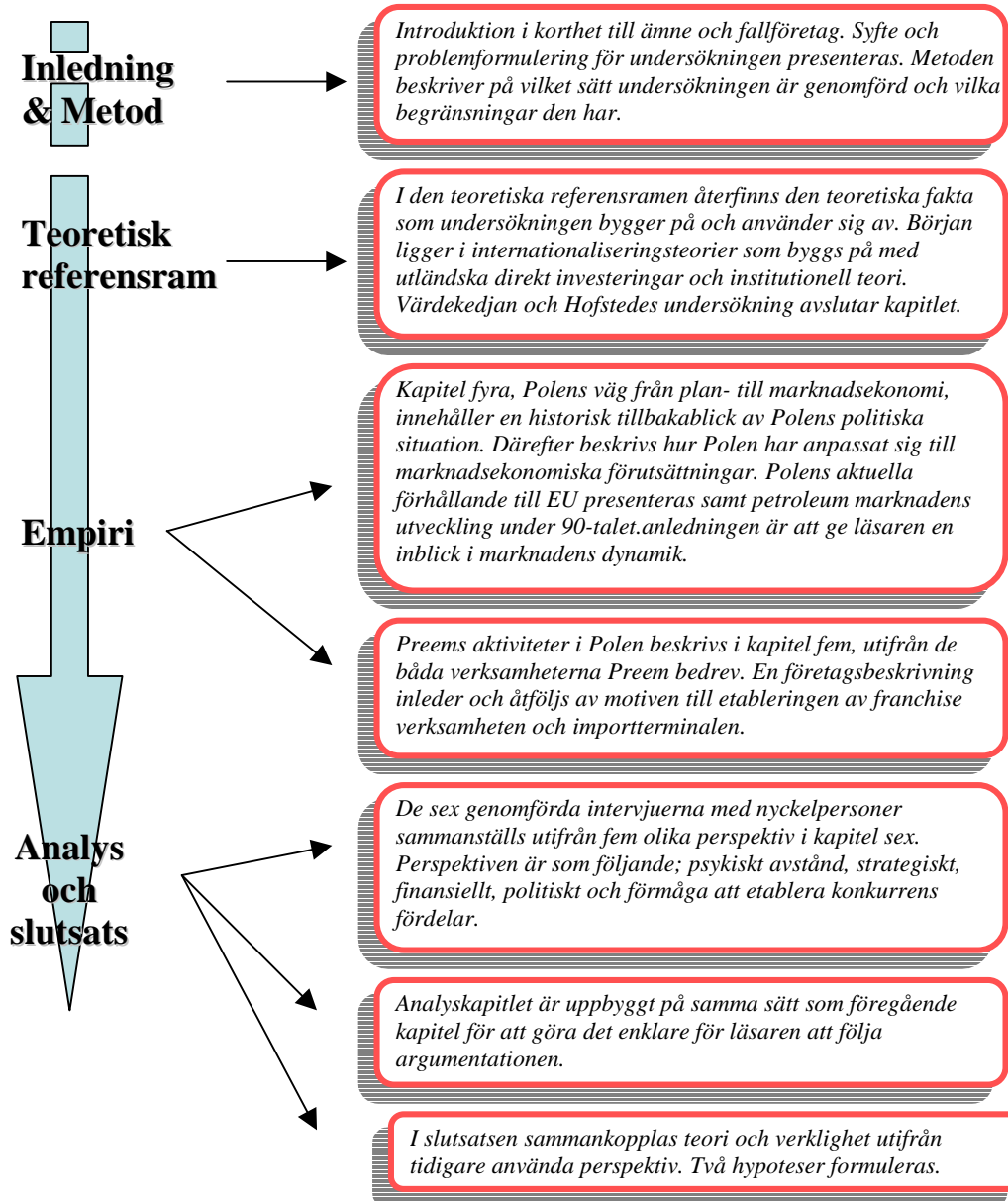
1.5 Avgränsning

Undersökningen skall belysa svårigheterna för ett fallföretag, Preem, på den polska marknaden. Företagets upplevda situation kommer att sättas i relation till vedertagen teori för att se till avvikelser och överensstämmelser. Polska marknaden befinner sig i en förändringsfas vilket försvårar säkerställandet av marknadens dynamik.

Undersökningen är utförd ifrån ett företagsekonomiskt perspektiv med ett fallföretag. Det är dock ofrånkomligt att inte lägga fram en del nationalekonomisk teori för att förstå situationen fallföretaget stötte på i Polen. Teorierna om exempelvis utländska direkt investeringar är framtagna av ett flertal forskare som vi inte har haft möjlighet att undersöka var och en för sig. Därför har vi fått förlita oss på sammanställande litteratur som sätter studierna i relation till varandra. Det ger en bredare förståelse vilket vi varit ute efter.

Undersökningens fokus kommer att ligga på framtagning av olika perspektiv på Preems svårigheter i Polen. Vi har inte för avsikt att finna en lösning på problemen eller en syndabock att skylla på. Intervjuobjektens identitet och exakta position kommer inte att redovisas i detalj då man på företaget ser polensatsningen som ett avslutat kapitel. Intervjuobjektens dåvarande inblandning skall inte belasta deras nuvarande relation till Preem. Informationen om aktiviteten i Polen har bifogats av Preem och är konfidentiell. Vi har av den anledningen inte möjlighet att ge referenser i kapitel fem som bygger på detta material.

1.6 Disposition



2 Metod

Metod definieras enligt Popper (1981) som en undersökning av huruvida empiriska observationer avviker från formulerade idéer/teorier. I detta avsnitt presenteras val av ämne, följt av en beskrivning av angrepps- och tillvägagångssätt för hur vi tagit oss från problemformulering till slutsatsens hypotesgenerering. Ytterligare tillkommer källkritik och metod för datainsamling.

2.1 Val av ämne

Uppsatsen behandlar internationalisering och aktivitet för ett svenskt oljebolag på den polska marknaden. Ämnet är intressant då det är ytterst aktuellt ur ett svenskt perspektiv eftersom Polen ses som en attraktiv investeringsmarknad för ett stort antal branscher, på ett litet geografiskt avstånd från Sverige.

Marknadens successiva anpassning till västerländsk standard öppnar upp enorma möjligheter för utländska investerare. Polen har dock en lång väg att gå innan de fullt ut kan klassificeras och fungera som en västerländsk ekonomi.

Energitillgång gör länder sårbara då den dagliga funktionen i landet står i direkt beroendeställning till en fungerande energiförsörjning. Flödet av oljeprodukter kan betraktas som ett lands blodomlopp vilket gör oljebranschen utslagsgivande för ett lands oberoende och funktion. Branschen är svårtbegriplig då den involverar intressen på många nivåer både politiskt, ekonomiskt och kulturellt.

Branschens komplexitet i perspektiv till internationaliseringen, gav ett litet oljebolag en rejäl utmaning. Intressant är att se till de utlösande faktorerna som skapade svårigheter för bolaget vilket bidrar till förståelsen kring branschens dynamik.

2.2 Angreppssätt

Uppsatsen har för syfte att analysera ett utvalt fallföretag och belysa problematiken kring dess etablering i Polen. Uppsatsen ämnar presentera hur olika inblandade uppfattade situationen och hur det förhåller sig till olika aktuella fenomen. Detta kan kännetecknas som ett kvalitativt angreppssätt eller en kvalitativ fallstudie vilket innebär att utgångspunkten ligger i studier av såväl fallföretagets beteenden som hur den aktuella polska marknaden ser ut.⁶ Vi har använt oss utav explorativa och beskrivande syften i fallstudien.⁷ Det innebär att

⁶ Skärvad, P-H & Lundahl, U. 1999, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", s. 101-102

⁷ Skärvad, P-H & Lundahl, U. 1999 "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", s. 185

beskrivning utav problematiken och marknadssituations genomförs och avslutas med hypotesgenerering då teori och empiri satts i relation till varandra.

2.2.1 Val av fallföretag

Det utvalda fallföretaget är Preem Petroleum AB. Den främsta anledningen till att Preem valts ut är att deras etablering i Polen är ett bra exempel på ny, uppkommande problematik för utländska företag i transformella ekonomier. Detta då EU nyligen utökat antalet medlemmar i Östeuropa och därför blir problematiken särskilt aktuell.

Oljebranschen som ovan nämnt är av stor vikt för ett lands funktion. Därför är det intressant att undersöka Sveriges största oljebolag.

En avgörande anledning till valet av Preem är att en av författarna en personlig relation till en nyckelperson i sammanhanget. Det möjliggjorde undersökningen från första början då materialet till undersökningen är hemligt. Detta bör beaktas ur objektivitetssynpunkt.

2.2.2 Val av teori

För att kunna angripa och förstå problematiken hos fallföretaget, behandlas teorier om företags internationaliseringsprocess och långsiktiga internationella etablissemang, tillsammans med teori om varför företag väljer att göra utländska direkt investeringar och vad dessa innebär.

En redogörelse av situationen på den polska marknaden och av det politiska klimatet genomförs för att få till stånd en bättre förståelse för den problematik fallföretaget upplevde. Överensstämmelse infinner sig då förståelse finns ur både det svenska fallföretagets syn samt från den transformella polska marknaden. Ländernas syn på företagande skiljer sig i stor utsträckning vilket gör ömsesidig förståelse parter emellan mycket centralt. Därför kommer intervjuer med både svenska och polska representanter att genomföras.

2.3 Tillvägagångssätt

Induktivt tillvägagångssätt innebär att närmande av en verklighet som man sen tidigare har lite eller ingen kunskap om. Närmandet sker genom vaga hypoteser och en oprecis problemställning. Målet är att ta fram begrepp om ett specifikt fenomen och skaffa sig en helhetsförståelse omkring fenomenet. I det deduktiva tillvägagångssättet undersöks däremot,

genom hypotesprövning en föreställning förutsatt i teorin, i praktiken. Därefter söks överensstämmelse dem emellan⁸.

Då denna uppsats präglas av växlingar mellan ett flertal, både teoretiska och empiriska, parametrar för förståelse av problematiken, blir det svårt att skilja induktion från deduktion. Ett mycket vanligt förekommande fenomen i samhällsvetenskapliga och således ekonomiska studier eftersom induktion och deduktion ofta används parallellt⁹.

Valet har istället fallit på ett abduktivt tillvägagångssätt, som utgår från empirisk fakta men samtidigt inte förkastar teoretiska föreställningar, vilket passar studien mycket bättre. Här tillåts parametrarna påverka varandra och skapar tillfälle för eventuella omtolkningar av materialet under resans gång¹⁰.

2.4 Datainsamling

Uppsatsen består av mestadels sekundärdata, både i tryckt och elektronisk form, vilket ställer höga krav på god tillförlitlighet. Använda böcker är alla skrivna av erkända, etablerade författare vilket styrker pålitligheten. En mindre del primärdata finns med i form av intervjumaterialet från fallföretagets representanter.

Materialet har i största allmänhet erhållits ifrån Lunds Universitetsbibliotek, Ekonomiska och Statsvetenskapliga biblioteket samt Handelshögskolan Stockholms bibliotek, både i form av böcker och artiklar från akademiska tidskrifter och även från Dagens Industri. Internet har varit ett mycket användbart redskap i uppsatsens datainsamling. Vi har besökt ett stort antal hemsidor framförallt med anledning av kartläggningen av Polens politiska klimat och ekonomiska marknad. Vi har dessutom fått bra hjälp på vägen genom goda uppslag från tidigare uppsatser, i Lunds Universitets uppsatsdatabas.

Kurslitteratur till FEK 521, strategi och styrsystem, har också till viss del använts samt ett flertal metodböcker.

2.4.1 Intervjuteknik

Intervjuerna är utförda personligt med de aktuella personerna där de på förhand blivit informerade vad intervjun skulle gå ut på och vilka frågor som skulle ställas. Samtliga intervjuobjekt har fått liknande frågor för att en jämförelse skulle kunna komma till stånd mellan svaren, där sammanställningen förväntas bidra till analysen.

⁸ Halvorsen, K. 1992, "Samhällsvetenskaplig metod", s. 78

⁹ Andersen, I. 1998, "Den uppenbara verkligheten", s. 22

¹⁰ Alvesson, M & Sköldberg, K. 1994, "Tolkning och reflektion", s. 42

Varje person har ombetts att från början tala fritt för att delge oss det som vederbörande funnit mest centralt för Preems Polenaktivitet. Frågorna, som återfinns i bilaga 1, är ganska övergripande då vi inte har velat styra intervjuobjekten i någon riktning.

2.5 Källkritik

Vi anser oss ha använt källor med god trovärdighet genom hela forskningsprocessen.

Böckerna är skrivna av erkända forskare och överensstämmer med varandra trots att de är oberoende skrivna, vilket styrker deras trovärdighet.

Man kan ifrågasätta subjektiviteten i exempelvis polska ambassadens hemsida som kan tänkas glorifiera sitt land utvecklingspotential en del och att informationen från fallföretaget måste ses upp med då den självfallet ser alla fenomen utifrån företagets eget perspektiv.

2.5.1 Validitet & Reliabilitet

Validitet skall enligt definition se till att studien inte störs utav slumpmässiga eller systematiska fel. Därför är uppsatsens goda relevans och giltighet viktigt för fenomenet som undersöks. Vi anser ha god relevans det vilket ger oss möjlighet ett dugligt resultat. Vi har funnit en stor bredd av information därför ligger utmaningen inte i mängden utan i insamling av relevant fakta/information för den aktuella problemställningen.¹¹

Överensstämmer mätvärdena väl med teorins definition innebär det en hög inre validitet, vilket är mycket svårt att uppnå. Undersökningen ska klargöra i vilken utsträckning mätinstrumenten mäter för mycket, för lite eller fel saker. Dessutom i vilken grad valda mätinstrument resulterar i god överensstämmelse mellan teori och den valda problemställningen. Det benämns som yttre validitet.¹² Vi upplever utvalda teorier både stämma mycket bra överens med hur fallföretaget påvisat verkligheten uppenbara sig, men likaså finns det delar som inte stämmer alls. Det beror på att forskning om internationalisering av företag oftast är utförd på fria marknader och inte på transformella marknader som den vi undersöker.

¹¹ Halvorsen, K. 1992, "Samhällsvetenskaplig metod", s. 41

¹² Skärvad, P-H & Lundahl, U. 1999, "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", s. 150

Reliabiliteten för uppsatsen innebär diskussionen kring skillnader på undersökningens resultat beroende på vem som gör den och under vilka omständigheter, med andra ord hur pålitliga mätningarna är¹³. Undersökningen uppsatsen behandlar kan tolkas olika beroende på vilken kulturell bakgrund som undersökaren har. Skulle det således ha varit polska studenter som genomfört studien hade resultatet antagligen sett något annorlunda ut eftersom att människors tolkningar är kulturellt betingade. Av den anledningen blir reliabiliteten något lägre än önskat.

¹³ Halvorsen, K. 1992, ”*samhällsvetenskaplig metod*”, s. 42

3 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen innehåller de teorier som undersökningen utgår ifrån. Teorierna erbjuder förståelse och står som grund för analysen. Teorierna behandlar internationalisering av ett företag, motiv för utländska direkt investeringar, värdekedjan, Hofstedes undersökning och institutionell teori.

3.1 En internationell kontext

Termen internationalisering används ofta för beskrivning av företags utveckling för utökat engagemang på utländska marknader¹⁴. En kraftig ökning av utländska etableringar har skett under de två senaste decennierna. För företag som tidigare enbart agerat på inhemska marknaden har det medfört en stor omstrukturering med uppkomsten av nya konkurrenter utifrån som utmanar på hemmamarknaden. Följaktligen tvingas inhemska företagare att tänka mer globalt för att överleva i det intensifierade konkurrens klimatet. Processen för företag som vill agera på internationella marknader har, genom förbättrad informationstillgänglighet, förenklats.¹⁵

3.2 Betydelsen av psykiskt avstånd enligt Uppsalaskolan

Forskning kring företags internationella etablering har alltsedan mitten av 60-talet haft en framstående gren på företagsekonomiska institutionen vid Uppsala Universitet, under ledning av Professor Jan Johansson. Tillsammans med ett flertal andra forskare har han stått för framtagningen av teorierna som ligger till grund för den så kallade Uppsalaskolan.¹⁶

Uppsalaskolan talar om det första hindret ett företag, som kungjort en internationalisering, måste övervinna; det psykiska avståndet. Med psykiskt avstånd menas då länder i stor utsträckning avviker från varandra gällande kultur, politik, affärsförfaranden och industriell utveckling vilket förhindrar viktiga informationsflöden. Därför menar Uppsalaforskarna att det största problemet i företagets internationaliseringsprocess, där osäkerheten är en bidragande faktor, är bristen på kunskap om besluts- och marknadssituationer på utländska

¹⁴ Young, S. 1989, "International market entry and development", s. 3

¹⁵ Kotler, P. 1991, "Marketing management; analysis, planning, implementation and control", s. 400

¹⁶ Johansson, J. 2002, "internationaliseringsprocessen", s. 43

marknader. Detta oberoende av tidigare erfarenheter företaget har om internationellt företagande. Kulturella paradigmer sitter djupare än inlärd erfarenheter.¹⁷

Beredskap för rådande olikheter genom grundliga undersökningar av marknadens dynamik är mycket viktigt. Detta bidrar till goda förutsättningar för att lyckas samtidigt som företaget skyddar kommunikations- och förståelseproblematik mellan olika parter och breddar sin marknadskänedom. Uppsalaskolan identifierar detta som en viktig internationell framgångsfaktor. Forskningsresultat har påvisat att företag som valt etablering i kulturellt eller psykiskt närbelägna länder överlevde längre än de med mer avlägsna etableringar.¹⁸

3.4 Internationell etablering

Ett företag som överväger internationellt engagemang, måste inledningsvis göra en distinktion mellan potentiella utvecklingsstrategier, riktningen i vilken den tilltänkta utvecklingen skall ske i termer av produkter, marknader och slutligen vilka metoder, med vilka utvecklingen skall infrias, såsom joint venture eller uppköp.¹⁹

Undersökning och kartläggning av den potentiella marknaden innan beslut om etablering tas, och med vilken metod, är mycket viktigt då utländska företag upplever en nackdel jämfört inhemska aktörer gällande information och erfarenhet om marknaden.²⁰ Kotler menar att etablering för företaget i ett färre antal länder är klokare om; kostnader för inträde och kontroll av marknaden är höga, produktions- och kommunikationsanpassning är dyrt, befolkning och inkomstnivå förväntas stiga och om det finns andra starka utländska aktörer med potential för upprättande av inträdesbarriärer. Vidare måste en bedömning tillkomma av var företaget har som störst konkurrensfördel och således vilken marknad som har störst attraktivitet.²¹

Fem områden, som alla är kritiska för en framgångsrik etablering, bör diskuteras på företaget. Hur man ska bete sig och vad bör framhållas på den nya marknaden för att nå bästa möjliga resultat och för att kunna exploatera befintliga konkurrensfördelar i en ny kontext.²²

¹⁷ Johansson, J. 2002, "internationaliseringsprocessen", s.46

¹⁸ Nordström, K. 1991, "The internationalization process of the firm", s. 21

¹⁹ Young, S. 1989, "International market entry and development", s. 6

²⁰ ibidem

²¹ Kotler, P. 1991, "Marketing management; analysis, planning, implementation and control", s. 409

²² Young, S. 1989, "International market entry and development", s. 9-10

1. PRODUKTER/SERVICE; vilka produkter/service skall erbjudas den internationella marknaden, vilka marknadsföringsmetoder skall användas, i vilken grad skall diversifiering ske, hur ser konsumtionsmönstret ut.²³
2. MARKNADER; vilken utländsk marknad blir mål för expansionen, nära eller långt ifrån hemmamarknaden, tendensen för företag med lite internationell erfarenhet är att man väljer marknader med snarlik kulturell och samhällsstruktur för att anpassningen inte ska behöva bli så omfattande, när erfarenheterna ökat konfronteras företaget med huruvida de strikt skall satsa på ett fåtal marknader eller sprida ut risken och öka flexibiliteten, tullar eller andra handelshinder har stor betydelse för valet av marknad samt om det redan finns utländska aktörer som har för avsikt att upprätta inträdesbarriärer.²⁴
3. FUNKTIONER; hur skall den organisationella och funktionella styrningen se ut, på vilket sätt kommunicerar och kontrollerar högkvarteret, HRM-funktioner är särskilt viktigt tillsammans med finans-, investerings-, risk-, och valutaprisfunktioner, föreligger höga kostnader för kommunikations- och produktions anpassning vilket kan vara en anledning till att inte gå in på den marknaden.²⁵
4. TEKNOLOGI; vilka internsystem skall användas, produktionsteknologi, produkt- och teknologidesign, distribution, är marknaden präglad av förekomst av olaglig kopiering av teknologi, är landets infrastruktur tillräckligt avancerad för företagets system.²⁶
5. INTRÄDES- OCH UTVECKLINGSMETODER; metoden med vilken man närmar sig marknaden är avgörande för vinstpotential och inskränkningar som kan innebära kostnader, anpassning till lokala efterfrågan och kartläggning av produktanvändningen, som kan vara kulturellt betingad samt statliga omständigheter såsom attityder mot internationell handel, den politiska stabiliteten, monetära regleringar och den statliga byråkratinivån måste utvärderas, Det är viktigt att alla dessa element utvärderas och kartläggs för att lönsamheten på den nya marknaden kan maximeras och fokuseras på tre till fem års sikt.²⁷

För att förstå ett enskilt företags handlingar ligger det till grund en förståelse för det internationella konkurrensläget och för det krävs god tillgång på information.²⁸

²³ Young, S. 1989, "International market entry and development", s. 10

²⁴ ibidem

²⁵ ibidem

²⁶ ibidem

²⁷ ibidem

²⁸ Nordström, K. 1990, "The internationalization process of the firm" s. 20-21

3.4.1 Internationaliseringsmetoder

Det är av stor vikt att identifiera metoder för ett mer långsiktigt etablissemang på den internationella marknaden som präglas av en intensiv konkurrens och således kräver upprättande av konkurrensfördelar för att säkra överlevnad. Det är viktigt att företaget till en början är flexibelt och har kapacitet för användning av flertalet verksamhetsmetoder för att utvärdera vilken som fungerar bäst.²⁹

Ett mönster som företag i internationaliseringsprocessen oftast följer finns beskrivet i litteraturen och brukar kallas *etableringskedjan*. Företaget börjar med sporadisk export till visst land, därefter anlitas en särskild agent till vilken all export sker, vilket följs av upprättandet av ett försäljningsbolag som slutligen resulterar i ett lokalt tillverkande bolag eller rentutav ett dotterbolag om det vill sig väl. Detta är en generalisering och kan omöjligt gälla alla företag i alla branscher.³⁰

Värdering av i vilken utsträckning och hur internationaliseringen skall ske.

Nästa steg i processen rör med vilka metoder man ämnar inta vald marknad med. Nedan följer ett antal metoder för internationellt etablissemang:

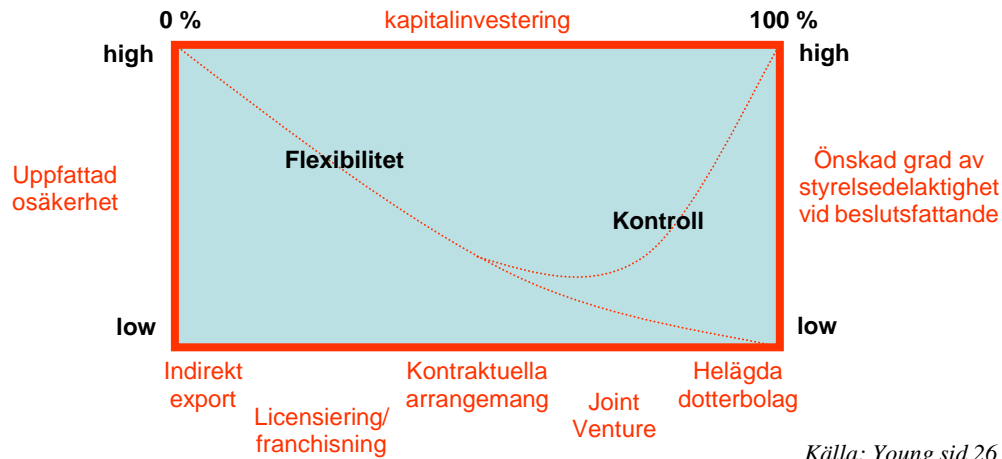
- EXPORT; Det minst riskfulla alternativet av internationellt etablissemang är att exportera produkter för försäljning genom oberoende agenter vilket brukar kallas indirekt export. Sen kan exporten utökas genom att företaget själv gör undersökning av mest den mest lönsamma marknaden för produkten dit den bör distribueras. Hantering av transport Detta kallas direkt export och görs då ofta genom en särskild firma eller agent.³¹
- LICENSIERING/FRANCHISING; Innebär låg kapitalinvestering med hög flexibilitet. Ger en lokal aktör på den önskade etableringsmarknaden klartecken att exempelvis använda företagets namn, produktionsteknik och marknadsföringskanaler.
- KONTRAKTERADE ARRANGEMANG ; Export till specifik agent vilket innebär en ökad investering och risk men kan likväl ge ökad förtjänst.
- JOINT VENTURE; Utländsk aktör skapar tillsammans med en lokal aktör en ny verksamhet där de båda är lika ansvar och kontroll

²⁹ Young, S. 1989, "International market entry and development", s. 3

³⁰ Johansson, J. "Företagets internationaliseringsprocess", 2002, s. 40

³¹ Kotler, P. 1991, "Marketing management; analysis, planning, implementation and control", s. 415

- DIREKTINVESTERING; Etableringsform på ny marknad uppköp sker av utlandsbaserad verksamhet, alternativt uppbyggnad av ny verksamhet vilket innebär högre kapitalinvestering.³²



Källa: Young sid 26

Modellen beskriver etableringsalternativens olika grad av kontroll och flexibilitet i samband med kapitalinsats och uppfattad osäkerhet det innebär.

Det är viktigt att påpeka att det inte finns någon av ovan nämnda metoder som kan anses bättre än någon annan då valet av internationaliseringsmetod helt är beroende av avsedd marknads karaktär och krav. De företag som klarar sig bäst i den internationella konkurrensen är oftast de som behärskar fler metoder och således kan bedriva verksamhet på olika plan och sprida sin risk.³³

Uppsalaskolans studier på svenska företag, som blivit empiriskt bekräftade, pekar på att företag inledningsvis etablerar sig på utländska marknader genom export som medför liten förbindelse/risk. Först efter åtskilliga år som exportör, under vilka man samlat på sig kunskap och erfarenheter, ökas förbindelserna gradvis och det blir aktuellt att etablera direktinvesteringar som hel- eller delägda bolag. Aspekten med företagets storlek och vilken bransch de agerar i bör också vägas in. Det finns situationer där företag väljer en snabbare väg till direktinvesteringar. Särskilt när rådande konkurrens förefaller överstiga det psykiska avståndet i bolag med huvudsakligen hela sin verksamhet internationaliserad. Dessa tenderar att välja hel andra metoder än Uppsalaskolans traditionellt förespråkade.³⁴

³² Kotler, P. 1991, "Marketing management; analysis, planning, implementation and control", s. 415

³³ Kotler, P. 1991, "Marketing management; analysis, planning, implementation and control", s. 415

³⁴ Nordström, K. 1990, "The internationalization process of the firm" s. 20

En stor del av problematiken består i att få företag har internationella intressen vilket innebär att landet inte tjänar tillräckligt för att betala för sin import. Därav måste staterna ta fram aggressivare exportprogram som sällan infrias till fullo och är heller inte i linje med den grundläggande anledningen till varför ett företag internationaliseras.

Valet av organisationsform i det nya landet följer som sista del av strategiutvecklingen för den nya globala marknaden. Beroende på utsträckningen av internationella aktiviteter kan företaget skapa en avdelning, en fristående division som har kapacitet att sköta en större internationell apparat eller upprätta filialer eller dotterbolag utspridda på de olika marknaderna där företaget är aktivt.³⁵

3.5 FDI

Rika länder i västvärlden är stadigt sammanlänkade genom handel, multinationellt företagande och internationell konkurrens. Att identifiera utlösande faktorer till varför företag väljer att agera internationellt har under lång tid intresserat forskare.³⁶

Multinationellt företagande innebär enligt definition ägande och/eller kontroll av ett utländskt företag. Utländska direkt investeringar, FDI³⁷, kan sägas vara en investering där investeraren erhåller fullständig kontroll över en egen etablering på en främmande marknad eller huvudsaklig kontroll över en uppköpt utländsk verksamhet. Frågeställningen ligger i, när vi talar om utländska direkt investeringar och multinationella företag, anledningar till valet av en direkt investering istället för det betydligt billigare och mindre riskfyllda alternativet licensiering/franchising.³⁸

En enkel förklaring till uppkomsten av utländska direkt investeringar har inte kunnat identifieras medan man tagit fram motiv till varför internationellt etablissemang i någon form äger rum. FDI är beroende av en mängd parametrar, är mycket situationsrelaterat och skiljer sig från företag till företag.³⁹

³⁵ Kotler, P. 1991, "Marketing management; analysis, planning, implementation and control", s. 415

³⁶ Nordström, K. 1990, "The internationalization process of the firm" s. 1

³⁷ Foreign Direct Investment=FDI

³⁸ Markusen, J & Melvin, J etc. 1995, "International trade; theory and evidence", s. 394

³⁹ Markusen, J & Melvin, J etc. 1995, "International trade; theory and evidence", s. 405

3.5.1 OLI-teorin

På 60-talet introducerade Hymer idéer kring samband mellan multinationellt företagande och utländska direktinvesteringar. Idéerna grundades i teorier kring den industriella organisationen, samtidigt som han avfärdade alla antaganden om marknader med perfekt informationsflöde och konkurrens.

Hymer menar att inhemska aktörer har en fördel på sin hemmamarknad jämfört utländska aktörer, genom bättre tillgång till information om ekonomiska och marknadsorienterade företagsdata. Utländska etablerare upplever således ett "informationshandicap" för vilket de, logiskt sett, borde kompenseras med en annan fördel, annars kan det ifrågasättas huruvida internationellt etablissemang över huvudtaget är motiverat.⁴⁰

En forskare vid namn Dunning utvecklade Hymers antaganden i författandet av OLI-teorin. Teorin presenterar centrala antaganden för sammankopplingen mellan utländska direktinvesteringar och multinationella företag. Den talar om tre typer av förutsättningar som måste uppfyllas för att företaget skall kompenseras för sitt "informationshandicap" på den utländska marknaden vilket kan ge etablissemangets lönsamhetspotential⁴¹. Tillsammans förklarar dessa tre variabler multinationellt företagande.

- **OWNERSHIP**; företags-/ägarspecifika fördelar, skapade inom företaget, såsom patent, varumärke, processteknologi eller handelshemligheter. Fördelarna är fritt rörliga inom företaget oavsett geografisk lokalisering av enskilda anläggningar. Skapar monopolränta för respektive företagsägare och kräver underhåll genom forskning och utveckling samt ett gott ryckte.⁴²
- **LOKALISERING**; nationella komparativa fördelar geografiskt bundna till ett land⁴³. Företaget vill hellre producera på den utländska marknaden än att betjäna den genom export. Detta kan ha en mängd olika anledningar såsom sänkning av transportkostnader, billiga produktionsfaktorer, närhet till kunden eller stor kundtillgång. Det är mycket vanligt att multinationella företag är i servicebranschen och att fördelen företaget jobbat upp ärvs till de olika filialerna. Annars är det vanligt i

⁴⁰ Nordström, K. 1990, "The internationalization process of the firm" s. 11-12

⁴¹ Markusen, J & Melvin, J etc. 1995, "International trade; theory and evidence", s.396

⁴² Peterson, L. "Föreläsningsstolpar internationell ekonomi HT 2003", nationalek. inst. Lunds Universitet, s. 18

⁴³ ibidem

branscher präglade av satsningar på forskning och utveckling dvs med nya högteknologiska produkter.⁴⁴

- **INTERNALISERING**; vertikal integration* av olika aktiviteter inom ett företag på grund av att olika typer av transaktionskostnader uppstår vid utbyte mellan näringsidkare på marknaden⁴⁵. Ingen av de ovan nämnda förutsättningarna är speciellt knutna till upprättandet av FDI, utan kan lika väl erhållas genom andra typer av internationellt etablissemang som licensiering eller franchising vilka är betydligt billigare och mindre riskfyllda.⁴⁶

Med hänvisning till ovan resonemang menar företagsekonomer att den största anledningen till varför valet av internationellt etablissemang faller på en direkt investering, är den stora tillkomsten av transaktionskostnader, utöver de som uppstår vid direkt investeringen, vid brukande av licensiering/franchising.⁴⁷

Det kan styrkas i tidigare forskningsstudier om internalisering av aktiviteter, vilket skall kunna vara en bidragande orsak till uppkomsten av multinationella företag.

Internaliseringsteorier ger en ökad förståelse till varför direktinvesteringar är att föredra framför licensiering. Kritiska konkurrensfördelar och företagshemligheter bibehålls samt kan inte transporteras till någon lokal distributör. Teorier hävdar emellertid inte att direktinvesteringar är att föredra framför direktexportering, då direktexport innebär en betydlig lägre risk och kapitalinsats.⁴⁸

Kindleberger, en samtida forskare på området, byggde på Hymers teori fast med utgångspunkt i neoklassisk handelsteori, vilken innebär att resurser allokeras dit där de ger högst avkastning vilket kan leda till OLI-teorins lokaliseringmotiv. Han anser att på en världsmarknad präglad av perfekt konkurrens och informationsflöde, kan inte förekomsten av FDI existera eftersom det inte går att urskilja områden med varken högre eller lägre avkastning. Internationell handel vore den enda möjliga utländska inblandningen på en sådan marknad. Uppkomsten av

⁴⁴ Markusen, J & Melvin, J etc. 1995, "International trade; theory and evidence", s.396

* istället för att köpa tjänster från externa marknaden bygger man in det i org, dvs integrerar värdekedjan i ftg.

⁴⁵ Peterson, L. "Föreläsningsstolpar internationell ekonomi HT 2003", nationalek. inst. Lunds Universitet, s. 19

⁴⁶ Markusen, J & Melvin, J etc. 1995, "International trade; theory and evidence", s.396

⁴⁷ ibidem

⁴⁸ Nordström, K. 1990, "The internationalization process of the firm" s. 12

internationella företagsetableringar eller FDI kan i teorin förklaras genom avståndstagande från antagandet kring perfekt konkurrens och informationsflöde. Det ger en mer rättvisande bild av verkligheten eftersom perfekta marknader aldrig kan existera i realiteten.⁴⁹

3.5.2 Motiv för FDI

Drivkrafterna till uppmuntran av FDI varierar beroende på vilken intressent som tillfrågas och kan sedermera ge information om intressentens avsikt med spekulatjonen. Framgång eller nederlag avgörs oftast i huruvida varje aktörs förväntningar infrias i resultatet av den realiserade spekulatjonen. Graden av uppfyllelse av den initiala orsaken till utlandsetableringen är oftast det som avgör hur utkomsten av FDI ter sig⁵⁰. Nedan följer tre olika perspektiv på införandet av FDI och hur dessa motiverar införandet.

3.5.2.1 Investerarens motiv

Klassisk handelsteori förklarar varför ett land handlar med andra länder men inte varför den enskilde företagaren väljer ett internationellt direktetablissemang. Hymer framhäver i sin teori att utöver strävan efter en ökad avkastning vill företag öka sin direkta kontroll över utländska investeringar eftersom företaget upplever en nackdel jämfört lokala aktörer i form av sämre marknadsinformation. Fenomenet motiverar således användandet av FDI för en investerare eftersom det ökar dess närvaro vilket på sikt ökar marknadskunskapen, som kan leda till högre lönsamhet när man kan betjäna marknaden på ett mer rättvist sätt.⁵¹

3.5.2.2 Ländernas motiv

Den största anledningen till att ett land uppmuntrar utländska direktinvesteringar är för stimulans av den egna ekonomiska tillväxten i landet genom ökning av BNP, sänkning av arbetslöshet eller ökad export. Uppmuntran av FDI kan också vara synonymt med att landets regering önskar skapa en ökad privat sektor eftersom FDI ökar incitament och konkurrensklimatet på marknaden. I sin tur har det påverkan på marknadens kundorientering och självförtroendet hos enskilda fristående företag. Samtidigt ökar innovationsförmågan för hantering av den snabba teknologiska och ekonomiska utvecklingen.

Ett ytterligare motiv kan vara finansiering av återbetalning på statsskulder. FDI kan också ses som en källa till förflyttning av know-how, teknologi och kapital till nya marknader där den

⁴⁹ Nordström, K. 1990, "The internationalization process of the firm" s. 12

⁵⁰ Marinova, S. 1997 "FDI in emerging markets of central and eastern Europe", s. 2-4

⁵¹ Marinova, S. 1997 "FDI in emerging markets of central and eastern Europe", s. 4

framgångsrikt kan exploateras. Världlandet kan också förvänta sig ett visst kunskapsspill till den övriga marknaden vilket är positivt och kan fungera som stimulans för lokala företagare. Det kan te sig i form av produktivitetsökning och således tillväxt av världlandets ekonomi.⁵²

3.5.2.3 Värdföretagets motiv

Företagets motiv för FDI drivs av behov av uppköp av tillgångar som sedermera kan bli exploaterade på hemma- respektive utlandsmarknaden.

Företag söker: input till finansiella och ledningsspecifika resurser från utländska etablerare, access till utländska investerarnas hemmamarknader, teknologisk assistans för ökning av effektiviteten eller mer generellt, strategisk tillgång till utländska produkter och varumärken för exploatering på närliggande marknader. Företag som befinner sig i mindre stimulerande finansiella miljöer utan såväl fungerande hemma- som exportmarknader tenderar att istället söka sig till utländska investeringar.⁵³

På kort sikt är huvudmotivet för värdföretaget att skapa en god finansiell kontext i form av framtida tillväxtpotential. Då länder i mindre utvecklade delar tenderar att ligga efter i sina marknadsföringsstrategier bildas en klyfta till de välutvecklade länderna med negativa implikationer på försäljning, kassaflöden, investeringspolicy och finansiella relationer vilket skapat stora problem. För överlevnad krävs försäljning till lämpligt kundsegment med en efterfrågan som speglar företagets produktutbud. Entreprenörskap, god lednings/styrningsförmåga, marknadsföringsfärdigheter och erfarenheter är alla kritiska resurser för ett företag.⁵⁴

3.6 Institutionell teori

Institutionell teori är en nationalekonomisk teoribildning som avser redogörandet för vad som karaktäriserar rika länder eller de som är på väg att bli rika. Utgångspunkt görs utifrån institutioners utformning som avser de regler och normer som styr samhället. Idéer har sitt ursprung från den industriella revolutionen i England. Den amerikanska nobelpristagaren Douglas North (1920-) har gjort studier där han påvisat hur skapandet av stabila

⁵² Marinova, S. 1997 "FDI in emerging markets of central and eastern Europe", s. 5

⁵³ Marinova, S. 1997 "FDI in emerging markets of central and eastern Europe", s. 5-6

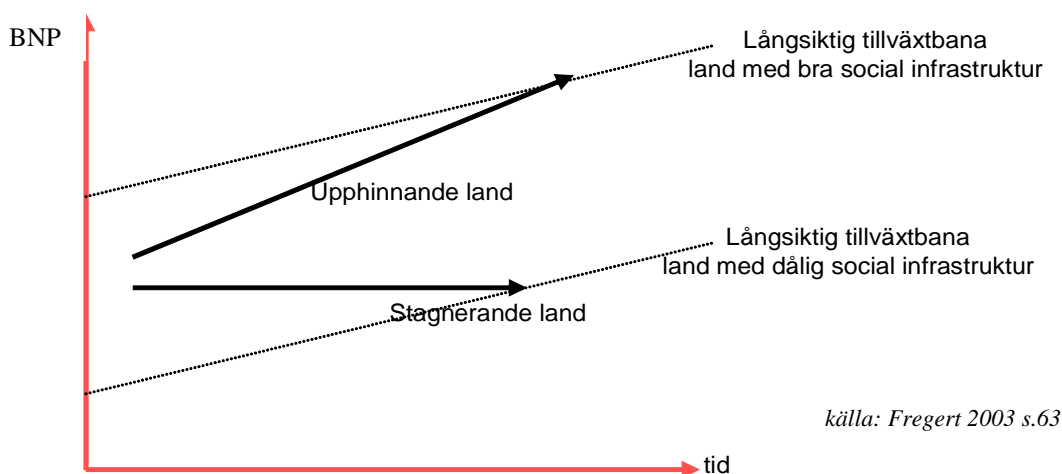
⁵⁴ Marinova, S. 1997 "FDI in emerging markets of central and eastern Europe", s. 5-6

äganderätsregler och patentlagstiftning i England var en förutsättning för den industriella revolutionen.

Redan under 1700-talet betonade Adam Smith samspelet mellan fungerande marknader och fasta spelregler mellan fungerande marknader som garanterades av en stabil och liberal stat. Innebörden handlade om hur marknadsmekanismer stimulerade till specialisering mellan människor, företag och länder och detta gynnade i sin tur teknisk utveckling. Smith's slutsatser byggde på en kombination av teoretiska resonemang samt genomförda studier från olika länder.

Den institutionella teorin fokuserar på långsiktig karaktär på investeringar i human-⁵⁵ och realkapital⁵⁶

Tillväxt stimuleras i en miljö där samhällets förutsättningar är klara och stabila. Goda incitament gör förutsättningar där skillnad mellan privat och samhällelig avkastning på real och humankapital är låg. Det innebär krav på öppenhet gentemot omvärlden som uppmuntrar utbyte av varor, kapital, arbetskraft och teknologi. Dessutom krävs stabilitet inom institutioner och lagar som uppmuntrar till produktion, sparande och investeringar.



Modellen beskriver hur länders sociala infrastruktur stimuleras av långsiktig tillväxtbana.

⁵⁵ Humankapital, människors kunskaper till produktionsförmåga som skapats via tex utbildning.

⁵⁶ Realkapital, dels rörligt i form av material ingående i produktionsprocesser och färdiga produktionsmedel. Fast när de övertas av producenter som använder dem i egen produktion.

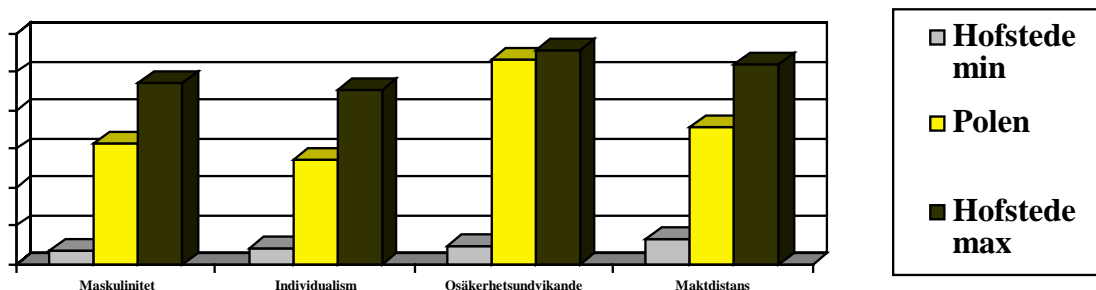
Ett fattigt land reformerar sin sociala infrastruktur⁵⁷ så att den hamnar på samma nivå som ett rikt land. Landet hamnar i en så kallad upphinnarprocess som innebär att tillväxt ökar och ny teknologi anammas. Investeringskvoten samt humankapitalet ökar.

Ett annat land försämrar sin sociala infrastruktur och får som följd motsatt negativ tillväxt där investeringskvoter och humankapital stagnerar.

Enligt den institutionella teorin bestäms den relativa BNP per capita av den sociala infrastrukturen. Den Sociala infrastrukturen mäts enligt Hall och Jones med hjälp av ett sammanvägt index av mått på lag och ordning, byråkratins kvalitet, korruption, risk för expropriation av egendom, omfattning av statliga kontraktsbrott och öppenhet i internationell handel. Inom teorin belyses problematiken kring korrupta stater där höga resurskostnader går åt till försörjning av improduktiva verksamheter.⁵⁸

3.7 Hofstedes undersökning

Hofstede har i en undersökning tagit fram viktiga parametrar kring dagens företagande i Polen.



Modellen beskriver polackers ageranden i jämförelse med ett stort antal andra undersökta länders befolkning.⁵⁹

3.7.1 Maskulinitet

I ett samhälle med hög maskulinitetsgrad värderas pengar och statussymboler högt. Lägre maskulinitetsvärden karaktäriseras av fokusering kring mänskliga relationer och livskvalitet. Kulturer med hög maskulinitetsgrad ser i regel ekonomisk tillväxt som viktigare än att befara arbetsmiljön. Stor fokus riktas gentemot storslagna ekonomiska framgångar och karriärs

⁵⁷ Regler och institutioner som styr ett samhälle

⁵⁸ Fregert K. & Jonung L., 2003 "Makroekonomi Teori, politik och institutioner", s. 63

⁵⁹ www.henric.com/download/466.pdf

avancemang, både gällande kvinnor och män i Polen. Tidigare undersökningar om polacker visar att individuella företagsframgångar inte oavkortat uppfattas positivt av samhället.⁶⁰ Å ena sidan finns det framgångssträvan samtidigt som det finns en stark avundsjuka kring andras framgång. Låg etik och fördomar och jämställdhetstänkande från det sovjetiska samhället lever fortfarande kvar. Storslagna ekonomiska framgångar utförda via lagöverträdelser förekommer ständigt.⁶¹

3.7.2 Individualism

I individualistiska samhällen har individen stor frihet, där det motsatta gäller för kollektivistiska samhällen. Polacker visar låg grad av individualism trots att kollektivismens era är över. Problematiken härleds kring antagandet om alla är ansvariga blir plötsligt ingen ansvarig. Jargongen förkom i stor utsträckning under de socialistiska förhållandena och kommer att ta lång tid att förändra. Den låga graden av individualism gör inte polacker till synbart goda grupp medlemmar. Hofstede betonar vikten av förbättringsaktioner i lagarbete inom många polska företag.⁶²

3.7.3 Osäkerhets undvikande

Parametern belyser människors sätt att hantera osäkerhet. Ett land med lågt osäkerhetsundvikande karaktäriseras av att individer känner stor säkerhet, accepterar andras uppfattningar samt är risktagande i sina ageranden. Ett högt osäkerhetsundvikande tyder på riskundvikande och trygghetsökande. Det höga osäkerhetsundvikandet är en ganska rationell reaktion på de senare förändringarna i landet. Tidigare förnekades osäkerhetsfaktorer. Individer hade begränsade möjligheter att bestämma kring sitt eget öde. Prestationer utfördes på partiets villkor och utfördes inte på logiska eller ekonomiska grunder.⁶³

3.7.4 Maktdistans

Maktdistansen handlar om hur samhället hanterar att människor är olika. Inom företag kan maktdistans relateras till hur centraliserad makten är samt till hur ledarskap upplevs. Polacker

⁶⁰ Johansson, J, 2002 "Företagets Internationaliseringsprocess", s. 63

⁶¹ www.henric.com/download/466.pdf

⁶² ibidem

⁶³ ibidem

visade hög grad av maktdistans vilket förknippas med hög grad av centralisering och ojämnt fördelad maktdistribution. Folk utger sig för att ha mycket makt vilket avspeglar sig i hög fokusering kring materiella värden. Chefer förnekar i stor utsträckning konsulteringsbehov och tenderar att undvika avstämning med underordnade innan beslutsfattande. Det finns en rädsla hos anställda inför ifrågasättande gentemot överordnade.⁶⁴

3.8 Värdekedjan

Michael Porters värdekedja beskriver teorier kring konkurrensfördelar. Den delar upp företagets ageranden i primära aktiviteter och stödaktiviteter. Primära aktiviteter beskriver produktionsflöden till kunder. Stödaktiviteter betraktas som stöd till primära aktiviteter. Enligt Porter ger alla aktiviteter inom kedjan ökat värde till slutgiltig produkt och ger på så sätt ökad vinst, förutsatt hänsynstaganden till dennas samtliga delar.

Värdekedjan är ett användbart verktyg för i analyser av svagheter i ett företags ageranden. Alla delar i kedjan bör skötas på ett sätt som leder till optimal kundtillfredsställelse och hög vinst. Verktuget har varit användbart i återuppbyggande av många Europeiska och Amerikanska företag för att nå den konkurrenskraft som anses nödvändig i en marknadsekonomi. Under 90-talet har framgångsfaktorer hos många företag kretsat runt ökad kontroll av priser kring råmaterial, distributionskanaler samt kring kostnadsreduceringar i löner och personal. Organisationer ämnar bli uppfattade som flexibla och kundorienterade. Syftet med värdekedjeanalysen är att kunna leverera så högt kundvärde som möjligt till lägsta möjliga kostnad.⁶⁵

⁶⁴ Johansson, J, 2002 "Företagets Internationaliseringsprocess", s. 63

⁶⁵ www.henric.com/download/466.pdf

4 Polens väg från plan- till marknadsekonomi

I följande avsnitt presenteras en övergripande redogörelse för Polens historiska bakgrund som centralstyrd kommuniststat. Beskrivning görs vidare kring de marknadsreformer som genomfördes under tidigt 90-tal i försök att anpassa landet till internationell handel. Slutligen beskrivs polsk oljemarknad under nittiotalet.

4.1 Historisk tillbakablick

1949 övertog kommunisterna makten i det hårt krigssargade Polen. En socialistisk planekonomi med ursprung i forna sovjetunionen utformades som politiskt och ekonomiskt styrmedel. Ur ett politiskt perspektiv var det viktigt att kunna visa en självständig nation med omfattande intern styrka. Det handlade om att visa sitt oberoende gentemot väst. Staten satte spelreglerna på en strikt reglerad marknad.

Den planekonomiska modellen mötte motgångar då regimen resulterade i låg effektivitet, höga produktionskostnader, resursslöseri samt miljöförstöring. Staten fick svårigheter att förse befolkningen med grundläggande förnödenheter.⁶⁶

Under 70-talet visades tydliga tecken på att Polens ekonomi var utmattad. Något behövdes göras och resultatet blev en enorm utlandsupplåning. Den ekonomiska problematiken sköt i höjden då förmåga att betala tillbaks lånen saknades.⁶⁷

Ekonomi stagnerade fram till kommunismens fall 1989. Regimen avslutades med hyperinflation, extrema brister i det statliga distributionssystemet, kraftigt sjunkande industriproduktion samt en ökande svart marknad.

Missnöjet gentemot den kommunistiska regimen var vid tidpunkten massivt. En ny regering bildades i ambition att lägga planekonomin bakom sig och agera i riktning gentemot en mer marknadsorienterad ekonomi.

Ett stabiliseringsprogram upprättades med fokus på upphävning av prisregleringar för att

⁶⁶ www.polemb.se

⁶⁷ Sachs, J. 1993, "Polens väg tillbaka", s. 41

släppa markanden fri. Penningpolitiken stramades åt då BNP ökade och man införde ett kredittak för att bekämpa inflationen. Valutan devalverades⁶⁸ och gjordes konvertibel⁶⁹ för att få igång utrikeshandeln. Handelsbegränsningar slopades.

Då stabiliseringsprogrammet tog kraft märktes en rad förändringar på den polska valutamarknaden. Centralbankens valutareserver ökade då folk växlade in sina dollar till zloty⁷⁰ som en direkt reaktion på den åtstramade penningmarknaden. Ledande industriländer upprättade en stabiliseringsfond som stöd för zlotyn. Fonden var en garanti för inlåning i banker. Målet med stabiliseringsprogrammet var att gå från en ekonomisk situation med hyperinflation och stark varubrist. Utgångspunkt gjordes från utbud och efterfråga för att uppnå en ekonomisk situation med öppen marknad och fri konkurrens.⁷¹

Under de kommande åren skedde stora förändringar i landet, varubristen upphörde, omfattande privatiseringar skedde av statliga företag. En stor omfördelning märktes i och med minskning av den tunga industrin under övergången till konsumtionsvaruindustrier. En rad nyetableringar från utländska investerare skedde som innebor ökat fokus på det marknadsekonomiska kunnandet. Ett ytterligare resultat av reformerna var en ökad anpassning till internationell lagstiftning.

Reformplaner tog under tidigt 90-tal fram en privatiseringslag. Handlingsplaner presenterades för hur överföringen från statligt ägda verksamheter skulle implementeras i den privata sektorn. Målet var att hälften av de statligt ägda företagen skulle vara privatiserade inom loppet av en femårig tidsram. Företagen skulle dessutom kunna uppvisa en ägarstruktur i relation till övrig EU standard. Statliga företag gjordes om till privata aktiebolag med individuella styrelser. Aktieandelar såldes till befolkningen eller till privata investerare.⁷²

4.2 Utländsk handel i Polen

I början av 90-talet lockades många utländska företag av de nya marknadsförutsättningar landet erbjöd, med låga etableringskostnader och billig arbetskraft. Det var emellertid inte

⁶⁸ Sänkning av en valutas officiella värde i förhållande till andra valutor

⁶⁹ Valuta som är helt växlingsbar och kan användas för betalning i andra valutor

⁷⁰ Polens valuta

⁷¹ Sachs, J. 1993, "Polens väg tillbaka", kap 2

⁷² www.polemb.se, 2004-11-10

alltid lätt att komma in som utomstående på en marknad som varit stängd under lång tid. I början av 90- talet gick privatiseringsprocesserna relativt trögt där många företag fortfarande var kontrollerade av staten och vinster fördelades utifrån ägande.

Majoriteten av de utländska investeringarna kom i början av 1990-talet från EU-länder eller från länder som historiskt sett haft handelsrelationer med Polen. Begränsade investeringar gjordes från före detta planekonomiska stater.⁷³ Under 1994 skrev Polen under medlemskapet med OECD⁷⁴ som är en sammanslutning av världens industri länder med syfte att främja tillväxt.⁷⁵ Under 1996 utökade landet sitt internationella engagemang ytterligare och gick med i GATT⁷⁶. Det en överenskommelse som utformar regler gällande nationell policy som influerar internationell konkurrens och handel.⁷⁷

Trenderna att intensifiera utländska direktinvesteringar influerades mycket via de ekonomiska reformer som genomfördes samt regeringens ambitioner att liberalisera den polska ekonomin. De stora framgångarna med de reformerna samt landets stora interna marknad hjälpte till att attrahera utländska investerare. 1999 gick Polen med i NATO⁷⁸. Anslutningen sågs som en ytterligare faktor att påvisa för omvärlden landets geopolitiska stabilitet.

Handeln i Polen har ökat avsevärt i och med de utländska investeringarna. Förbättringar reflekteras i form av ökad export som uppkommit i samband med användning av avancerad teknologi som de multinationella företagen för med sig. FDI har även haft stor inverkan på kvaliteten av de exporterade varorna. Effekter synes både i form av ökad import och export.⁷⁹

Toppåret för de utländska direktinvesteringarna nåddes år 2000. Därefter har en minskning skett beroende på i internationell konjunktur. Dessutom anses investeringsklimatet i Polen mindre gynnsamt på grund av ökad konkurrens från andra centraleuropeiska länder. Övriga faktorer som påverkar landets investeringsklimat negativt är byråkrati, korruption och ett svagt ansett rättsväsende. Landet har under senare år präglats av korruptionsskandaler med

⁷³ Du Pont M, 2000, "Foreign direct investment in transitional economies", s. 144

⁷⁴ Organization for Economic Co-operation and Development

⁷⁵ Fregert K, Jonung L, 2003, "Makroekonomisk teori, politik och institutioner", s. 28

⁷⁶ General Agreement on Tariffs and Trade

⁷⁷ Markusen, J. & Melvin, J. 1995, "International trade; theory and evidence" s. 3

⁷⁸ North Atlantic Treaty Organisation

⁷⁹ www.ud.se, 2004-11-16

kopplingar till regeringen, hög arbetslöshet och svag ekonomisk tillväxt.⁸⁰

4.3 EU

Polen trädde in i EU den första maj 2004, tio år efter ansökan om medlemskap och efter sex års förhandlingar. Polska myndigheter förväntas ytterligare anpassa lagstiftning efter västerländsk standard. Jämförelser görs med länder som Spanien och Irland för att påvisa hur ett medlemskap kan bidra till länders snabba ekonomiska utveckling som medför investeringsströmmar.

Polen beskrivs som en region uppdelat i två läger. Det vinnande lägret anses avgöra landets framgångar i EU-etableringen. Det första lägret karaktäriseras av ett land med hårt arbetande, välutbildade arbetare och förväntansfulla utländska investerare som har fört in enorma belopp i landet de senaste fjorton åren. Det andra lägret beskrivs som en ålderdomlig före detta kommunismregim som karaktäriseras av hård byråkrati.

Många hoppas att det första lägret kommer bli det som karaktäriserar och avspeglar Polen i det utvidgade EU. Tillsammans med andra nyinträdda medlemsländer är förhoppningen att Polen kommer att understödja den brittiska modellen som innebär liberala ekonomiska policys på EU nivå.⁸¹

4.4 Polsk petroleummarknad under tidigt 90-tal

1990 bröts bensinstationsmonopolet i Polen och privata stationer tilläts. En privatiseringsprocess av den polska petroleummarknaden påbörjades i syfte att säkra överlevnad för polska petroleumaktörer samt säkerställandet av effektiv konkurrens på marknaden.

Polen försågs fram till 1990 med i stort sett all råolja till landets sju raffinaderier från forna Sovjetunionen. Tillförseln kom i huvudsak från ett pipelinesystem.

⁸⁰ www.ud.se, 2004-11-16

⁸¹ "Poland and the EU" Business Week, maj 2004, utgåva 3882

För att tillförse de privatägda stationerna med bensin bildades ett antal distributionskedjor mellan 1991-1993. Raffinaderierna byggde upp en distributionskapacitet för att förbättra sina ställningar både som grossister och distributörer.

De två betydelsefulla statliga raffinaderierna, Plock och Gdansk, var 1994 huvuddistributörer av polsk råolja. Raffinaderierna var inte anpassade till distribution efter marknadens efterfrågan och krävde därför import av stora delar av sina komponenter. Höga kostnader blev ett resultat av bland annat överkapacitet av personal.

De kommande åren sjönk marginalerna och många självständiga stationer fick kämpa för överlevnad. Flertalet stationer fanns lokaliserade på landsbygden trots att den ökade efterfrågan växte som starkast i städerna. Många nya stationer behövdes samtidigt som ett antal tvingades till nedläggning. Resultatet förväntades bli en rad strukturella förändringar inom branschen. Det absoluta antalet aktörer antogs öka i takt med ökad efterfråga.

Det statliga distributionsföretaget CPN⁸² hade under den planeekonomiska tiden monopolställning kring hantering av petroleumprodukter. Företaget hade importtillgänglighet i samtliga stora hamnar samt kapacitet att importera via järnväg. CPN's bensinstationer var framförallt placerade på attraktiva områden men hade en bra bit kvar för att uppnå västerländsk standard. En omfattande modernisering av stationer krävdes för att uppnå långsiktig konkurrenskraft.

Fordonen i Polen ökade kraftigt vilket medförde ökad efterfrågan på bensin och diesel. En strukturell förändring förväntades ske då kol byttes ut mot uppvärmd olja. De privatägda stationerna genomgick en explosionsartad tillväxt. 1994 var cirka sextiofem procent av de polska bensinstationerna i privata ägor

⁸² Central Petroleum Distribution Company

5 Preem i Polen

Avsnittet beskriver hur Preems aktiviteter har sett ut alltsedan starten i mitten av 90-talet. En företagsbeskrivning åtföljs av motiv för etableringens två delar samt en beskrivning av hur verksamheterna såg ut vid den givna tidpunkten.

5.1 Företagsbeskrivning

Preem Petroleum är Sveriges största oljebolag som representerar tre fjärdedelar av den svenska raffinaderikapaciteten. Sammanlagt raffinerar företaget årligen 15 miljoner ton vid de två helägda raffinaderierna Preem Raffinaderi i Göteborg samt Scanraff i Lysekil. Det motsvarar tre fjärdedelar av den svenska raffinaderikapaciteten. Handel och raffinering av stora mängder råolja sker till både svensk och internationell marknad.

Preem Petroleum introducerades på den svenska marknaden i maj 1996 med etablering av en bensinstationskedja bestående av 530 stationer. Ursprungligen är företaget en sammanslagning av gamla OK Petroleum, Svenska Petroleum AB, Texaco's sverigedel och Scanraff i södra och västra Sverige. Inom Preems organisation arbetar omkring 4200 personer.

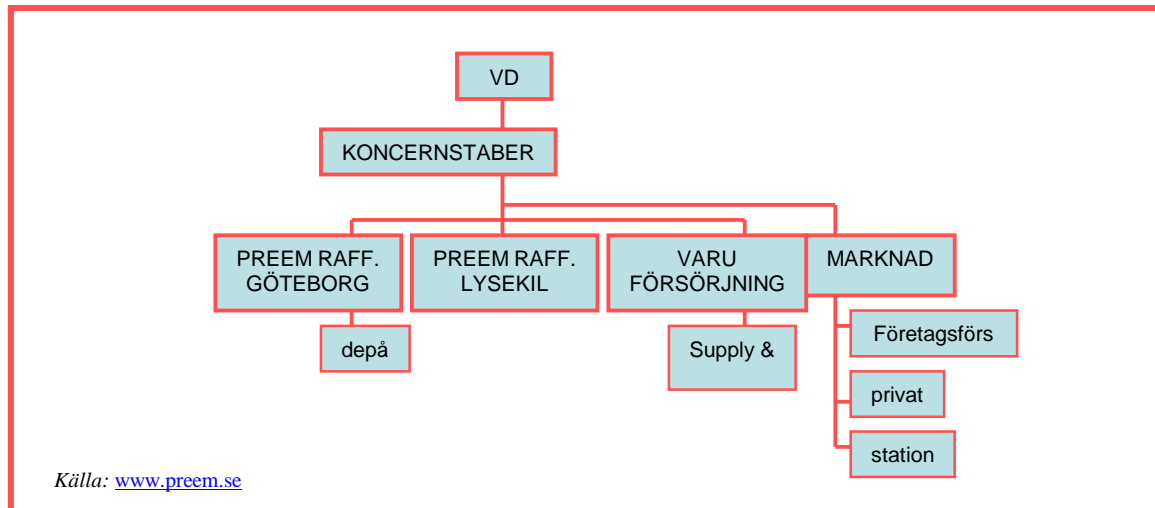
”Vi skapar ökat värde för kund och samhälle, genom att utveckla och tillhandahålla miljöanpassade energi- och fordonsbränslen, till konkurrenskraftiga priser.”

Preems affärsidé

Preem Petroleum AB ägs av Schejk Mohammed H. Al-Almoudi. Utöver Preem äger han Exploration AB och Midroc Scandinavia AB som totalt sysselsätter ca 6000 personer. Mohammed Al-Amoudi är den största privata investeraren i Sverige och bedriver även verksamheter i Saudiarabien, Etiopien och Marocko.

Företagets logotyp har utseendet av en björn och introducerades i och med bildandet av Preem. Tanken bakom björnen utgick från att profilera företaget som kraftfullt och professionellt. Kunderna skulle bemötas med värme vilket föranledde framtagandet av en Preembjörn. Namnet Preem kommer från engelskans *pre-eminent* som betyder framstående.

Preems huvudsakliga strategi går ut på att kombinera effektiv raffineringsstruktur med den innovativa svenska marknaden. I gengäld skapas en god potential för högkvalitativa oljeprodukter för exportering. Försäljning sker mestadels till länder i nordvästra Europa och uppskattas till drygt hälften av produktionen vilket gör Preem till en av Sveriges största exportörer. Nedan följer ett organisationsschema över Preem.



Inom Preem läggs stort fokus kring innovationer för bättre miljöanpassning för utökning av marknadsandelar. Ambitionen är att möta efterfråga hos kunder med miljöanpassade produkter och hög kvalitet. En miljö och kvalitetscertifiering bildades inom företaget 1997. Det affärsområde som omsätter mest inom verksamheten är varuförsörjning och raffinering. Området innefattar inköp av råolja, förädling inom raffinaderierna, samt försäljning. Inom marknadssektionen drivs bensinstationer, försäljning av villaolja samt försäljning av bensin och diesel till eldningsoljor till företag.

Preemstationerna ägs till största delen av Preem Petroleum AB. Ägarstrukturen gör det möjligt för företaget att uppnå skalfördelar.⁸³

Preem visar för närvarande goda resultat med en omsättningsökning med nio procent under första halvåret 2004⁸⁴. Faktorer som förklarar resultatet är stigande världsmarknadspriser som bidragit till lagervinster. En annan framgångsfaktor relateras till goda raffineringsmarginaler i kombination med högt kapacitetsutnyttjande i raffinaderierna. Företaget befinner sig i en kraftig investeringsperiod där stora satsningar gör i Scanraff för att möjliggöra en omfattande omvandling av eldningsolja till svavelfri bensin och diesel.

⁸³ Personlig intervju, medarbetare inom Preem med god insikt i stationsverksamheten, 2004-12-10

⁸⁴ www.preem.se

5.2 Motiv till investering in en franchiseverksamhet i Polen

Många självständiga bensinstationer på den polska marknaden hade nått en punkt där behovet av investeringar från större företag skulle avgöra dess överlevnad. Flertalet regionala distributörer var väletablerade men saknade tillgång till kapital för nödvändig expansion.

Tiden ansågs mogen för uppköp av självständiga stationer

Preem hade sedan många år tillbaks exporterat betydande volymer av oljeprodukter till Polen. Behovet av importerade petroleumprodukter förutspåddes bli högre för varje år

Den polska oljemarknaden led underskott på petroleumprodukter. Preem såg möjligheter i uppgiften att fylla upp resursbristen och därigenom även säkerställa försäljning kring sin egen raffinaderiproduktion. De dåvarande importrestriktionerna i form av tullar skulle tas bort successivt och sågs därför inte som något allvarligt inträdeshinder.

Polens transformella övergång hade gått relativt smidigt men risken för politiska som ekonomiska bakslag fanns hela tiden med i beräkningar. En minimal kapitalinvestering var utifrån risk eftersträvansvärd.

Preem behövde ta ställning till ett förvärvsbeslut. Alternativen stod mellan Va-Po, ett före detta statligt företag, och Petropol, ett nyare privatägt företag. Båda var grossistverksamheter för drivmedel med ett mindre antal stationer till sitt förfogande.

Va-Po hade något fler stationer och var billigare att köpa vilket avgjorde för Preems avstamp på Polenmarknaden genom Va-Po.

Strategin byggde på att företaget skulle användas som införselbro för Preem i Polen.

Långsiktigt förväntades landsomspännande försäljning. Företaget var tilltänkt att i ett senare skede hantera grossistförsäljning, depåtransporter, administration samt ett eget nätverk bestående av självständiga och/eller företags ägda stationer.

Preem var medveten om att etablering i Polen var förknippat med hög osäkerhet och höga kostnader som kunde ses som inträdesavgifter. Möjligheter för etablering i landet undersöktes under tre års tid. Övertygelse fanns om att tiden var mogen för etablering och ansträngning gjordes för att hålla nere initiala kostnader på lägsta möjliga nivå. Ett stort antal konkurrenter

planerade stora investeringar i landet och förseningar skulle äventyra Preems potentiella möjligheter.

Vid tiden för etablering kom de största volymerna på den polska marknaden från Plock och Gdansk raffinaderierna. Medvetenhet fanns om raffinaderiernas planer på expansion genom användande av regionala distributörer. Oljeproduktionen på den polska marknaden var underutvecklad och det rådde stor brist på produkter. Preem befarade vägran till distribution från raffinaderierna till ett utländskt företag. Risken ansågs dock inte överhängande då intresse fanns från regeringen att tillmötesgå polsk efterfråga. Osäkerhetsfaktorer kring försörjning understödde emellertid behov av en egen importterminal.

5.3 Motiv till investering i en importterminal

Den stora och växande efterfrågan på importerade petroleumprodukter i Polen i kombination med Preems närliggande geografiska läge framkallade behov av en hamnterminal för import. Förvärvet av Va-Po samt planer på ytterligare expansion på den polska oljemarknaden skulle skapa möjligheter för Preem att säkerställa framtida leveranser till dotterbolag och handelspartners. Importmöjligheter kontrollerades för konkurrenter till höga priser och låg kvalitet, särskilt ur miljösynpunkt. En hamnterminal ägd av Preem skulle avsevärt gynna företagets ställning på den polska marknaden. Terminalen skulle möjliggöra erbjudandet av kompletta tjänster till polska kunder samt ökad kontroll av produkter från raffinaderi till slutförbrukare.

Varför en importterminal?

- vinstdrivande projekt
- Ökad import efterfråga
- Säkerställandet och förbättrade marginaler till befintliga kunder
- Nya affärsmöjligheter
- En plattform för ytterligare expansion i Polen
- Gradvis minskning av importrestriktioner öppnar nya affärsmöjligheter

Depån skulle användas för lagring av bensin och diesel. Vidare fanns hanteringsmöjligheter för produkter som kräver specialhantering i form av lågsvavlig eldningsolja och jetbränsle.

Transporterna till depån skulle skötas av miljömässigt högtstående tankfartyg med dubbelskrov.

Investeringsförslaget av terminalen presenterades för styrelsen 29 november, 1995 samt 25 januari, 1996. Hamnen i Gdynia garanterade Preem exklusiv rätt till terminalplatsen. Under 96/97 besökte flera av Preems styrelsemedlemmar Gdynia. Ett preliminärt avtal skrevs under i september 1996 mellan Gdyniahamn och Preem.

Det preliminära avtalet ansågs mycket förmånligt för Preem, framförallt i ett längre perspektiv. Avtalet gjordes gällande på 25 år med möjlighet till förlängning ytterligare 25 år utan ändringar i överenskommelsen. Uppgåelsen skulle efter små justeringar och byggnadstillstånd från myndigheterna undertecknas som slutgiltigt avtal. Man planerade att det skulle ta två till tre månader att få ett preliminärt godkännande. Beräkningar utgick ifrån att projektet kunde starta i slutet av 1998.

5.4 Investering i ett franchiseprojekt

I januari 1995 köptes bolaget Va-Po. Uppköpet sågs som ett första steg för Preem att ta över delar av den polska inhemska marknaden. Processen påbörjades redan 1994 men blev försenad ett flertal tillfällen på grund av ett antal kommunikationsproblem mellan ledningen i Poznan och Stockholm. Problematiken bottnade i frågor kring tillgång på produkter, dåliga resultat från Va-Po samt förändringen från OKP till Preem. I september 1996 öppnades den första Preem stationen. Strategin med investeringen var att etablera en stabil distributionskanal att föra ut Preems produkter till ett lågt risktagande. Företaget såg en möjlighet att etablera ett återförsäljarnätverk av bensinstationer grundat på en franchisemodell med låga investeringsbehov. Det hela grundade sig i den privatiseringsprocess den polska oljemarknaden befann sig i. Förhoppningen var att marginaler skulle nå västeuropeiska nivåer och att importrestriktioner skulle avregleras gradvis innan år 2000.

I juli 1997 gjordes ett ytterligare uppköp genom förvärvet av Petropol. Förvärvet betraktades som ett led i Preems strategi i Polen. Värdet av Petropol skulle ses i ett sammanhang tillsammans med Va-Po och terminalprojektet i Gdynia, och inte som ett förvärv av ett enskilt bolag. Petropol var ett grossist/distributionsbolag med försäljning av automotiva bränslen. Företaget var ett av Polens största regionala bensin/diesel grossist/distributionsbolag.

Förvärvet grundade sig på det faktum att om Petropol skulle kunna överleva på den polska marknaden behövde dess grossiströrelse förändras till en stationsrörelse. Bolaget kunde inte klara förändringen utan extern finansiering.

I februari 1999 slogs Petropol och Va-Po ihop till ett gemensamt bolag och Preem Polska bildades. En hel polsk företagsledning tillsattes. Företaget planerade utbyggnad av de befintliga stationsnäten. Utbyggnads behov grundades på kortare transporter mellan depåer. Stationerna skulle vara lokaliserade i små och medelstora städer där konkurrensen var lägre än i de större städerna. Det nya företags investeringar finansierades av Preem Petroleum AB. Företaget utförde dels petroleumförsäljning till de franchiseägda stationerna och dels direktförsäljning av bland annat eldningsolja till industrin.

Franchise konceptet innebar lägre investeringskostnader än etableringsmetoder som joint venture och helägda dotterbolag. Återförsäljare sökte finansiellt stöd hos Preem Polska som kunde erbjuda och kapital och ett starkt varumärke. Bensinstationer hyrdes ut till Preem Polska som i sin tur lät återförsäljare hyra tillbaks dem. Pengar skulle tjänas via en exklusivitetsklausul från distributörer som innebor drivmedelsleveranser från Preem Polska. Avtal skrevs på tio- till femtonåriga perioder. Återförsäljare bedrev sina stationer under Preems varumärke.

5.5 Terminalprojektet

Den tjugoförsta november 1997 motsatte sig finansministeriet uppförandet av terminalen. Projektet påstods hota den inhemska privatiseringsprocessen. Avtalet mellan Gdynia hamn och Preem ansågs utgöra ett hot gentemot statens ekonomiska intressen enligt följande.

- Hot i privatiseringsprocessen och uppbyggandet av den polska oljesektorn.
- Preem ansågs inte som utländsk investerare kunna bidra i privatiseringsprocessen.
- Skulle negativt påverka hela privatiseringsprocessen.
- Det skulle innebära en nedgång av utnyttjandet av existerande terminaler.
- Marknadsvärdet på raffinaderierna skulle minska avsevärt.

I början av januari 1998, dryga månaden efter polska finansministeriets avslag kring projektet, möttes högt uppsatta polska byråkrater, representanter från Preem samt svenska diplomatiska

ombud för att klarlägga meningsskiljaktigheter. Det framgick från polskt håll att överklagan med stor sannolikhet skulle få ett positivt utfall. Förslag lades om möjlighet till utveckling av diskussionen. Parallellt genomgick polska finansministeriet en omstrukturering som innebor initiering av nya kontaktpersoner för Preem.

Senare under månaden framgick det att förgreningar från huvudraffinaderierna i Plock och Gdansk förde stark lobbying mot Preems projekt. Motståndet framfördes på högt politiska nivåer vilket ansågs oroande för Preems del.

Det tidigare föreslagna utvecklingsmötet kom till stånd i februari efter vidare konsultering av andra representanter vid finansministeriet innan ett avgörande beslut hade kunnat presenteras.

Indikationer på viss förvirring hos polska departement delgavs svenska sidan som vidtog åtgärder för att snabba på processen. Beslutstiden för polackerna hade överskridits med två månader. Samtidigt hade en artikel publiceras kring terminalprojektets negativa påverkan på raffinaderiet i Gdansk. Raffinaderiets verkställande direktör hävdade att Preems tänkta investering stred gentemot emot polska ekonomiska intressen. Alla potentiellt närliggande investeringar inom oljeindustrin borde vara under polsk kontroll för att kunna skydda statliga intressen.

I mars samma år försäkrades svenska politiker på högsta instans om att tillståndsfrågan skulle lösas inom rimlig tid och på ett korrekt sätt. Komplexiteten i frågan hade nu stigit till höjder Preem aldrig kunnat förutspå. Oljeindustrin försökte sig på att få till en importblockad mot Polen vilket aldrig realiserades.

Finansministeriet i Polen gjorde ytterligare försök att få Preem till kompromisslösningar med polska bolag som även kunde gynna statliga intressen då denna var ägare i många av bolagen. Preem nappade inte på inviten utan förberedde istället ytterligare påtryckningar från den svenska regeringen som åter responderades med nya löften om positiva lösningar.

I början av maj 1998 meddelade British Petroleum att de hade för avsikt att upprätta en importterminal för drivmedel. Påföljande månad erhöll det brittiska oljebolaget ett avslag på sin begäran med motiveringen att alla investeringar skulle ligga under statlig kontroll eller under ett inhemskt bolag för att inte skada den sköra privatiseringsprocessen.

Preem överklagade sitt terminalavslag till den administrativa domstolen i Warszawa och lade fram ärendet till EU-kommissionen för en mer grundlig juridisk utredning. Rättegången i Warszawa flyttades fram upprepade gånger under 1998 tills den slutligen genomfördes och resulterade i ännu ett avslag efter årsskiftet. Inte heller EU kunde hjälpa Preem i den juridiska biten. Ärendet behandlades med relativt låg entusiasm då kommissionen riktade fokus kring projekt med högre prioritet.

Nya diplomatiska överläggningar mellan parterna innehållande nya löften kom till stånd men det hade börjat bli svårt för Preem att ta löftena på allvar då ärendet ständigt lotsades runt bland olika instanser.

Under februari 1999 fullbordade Preem samgåendet mellan de tidigare uppköpta polska oljeföretagen Va-Po och Petropol till ett bolag med namnet Preem Polska. Från Preems sida ökade vikten av ett tillstånd kring terminalen i och med sammanslagningen av de två bolagen.

I slutet samma år lade Preem in en vädjan till svenska regeringen att återigen ta upp frågan kring importterminalen med sina polska kollegor då Preem brevlades erhållit information om att den polska staten var beredd att ändra sin tidigare ståndpunkt. Regeringens lobbyverksamheter hade ingen effekt då polska premiärministern framhöll att parterna hade motstridiga intressen och således kunde han inte se möjligheter till avancemang i frågan. I april 2000 slutade det polska statliga oljebolaget PKN leverera drivmedel till Preem polskas stationsnät och man fick söka nya leverantörer. Första september samma år lyftes importrestriktionerna helt på färdiga produkter.

Preem hade via åtskilliga tillfällen under flera års tid svävat mellan hopp och förtvivlan i sina försök att få tillståndet kring terminalen godkänd. Ständigt utfästes löften som aldrig infriades. Förhandlingar kring importterminalen fortsatte en bit in i det nya millenniet tills Preem slutligen gav upp sina ansträngningar. Uthålligheten hade tagit slut både ekonomiskt och tålamodsmässigt.

5.6 Försäljning av verksamheterna

Styrelsen för Preem beslutade under hösten 2001 kring ett fullständigt verksamhetsutträde ur landet. Samtliga utträden skulle ske inom kortast möjliga tidsram. Diskussioner skedde kring huruvida verksamheterna skulle avvecklas eller säljas. Det bestämdes att Preem Polska skulle säljas. En strategiförändring genomfördes som fick namnet TAPP, *Turn Around Preem Polska*. Tanken var att försöka sälja företaget med bästa möjliga förutsättningar för att minska förluster kring etableringen. Efter stora ansträngningar genomfördes ett leveransavtal mellan Gdansk raffinaderi och Preem Polska. Det innebor att raffinaderiet levererade färdiga produkter till Preem Polskas stationsnät. Situationen hade blivit omvänd då man nu plötsligt genomfört ett leveransavtal med en part som de senaste åren varit huvudmotståndare till Preems projekt i landet. Preems etablissemang i Polen avslutades i slutet av år 2002 med en försäljning av stationskedjan till norska Statoil där leveransavtalet med Gdansk raffinaderi ingick. Den del av Preem Polska som gick skötte direkt försäljning av petroleumprodukter köptes av raffinaderiet i Gdansk. I stort sett samtliga anställda inom den tidigare organisationen fick behålla sina jobb efter försäljningen. Etableringen hade inneburit en omfattande förlust för Preem, denna minskades emellertid bland annat tack vare den strategiomvändning som möjliggjorde försäljningen av företaget⁸⁵

⁸⁵ Personlig intervju, ansvarig avyttring polenverksamheten, 2004-12-13

6 Intervjuer

Kapitlet behandlar en sammanställning av de sex personliga intervjuer som genomförts. Redogörelsen av intervjuobjektens utsagor sker utifrån fem perspektiv. Perspektiven är framtagna efter vad vi identifierat vara återkommande orsaker till problematiken för Preem i Polen.

6.1 Perspektiv ur psykiskt avstånd

Preem insikt kring kulturella aspekter samt påverkan av omstrukturering från planekonomi till marknadsekonomi var begränsad inför etableringstidpunkten.⁸⁶

Det gjordes stora ansträngningar att bygga upp samma kreditpolicys i Preem Polska som i moderbolaget Preem. Stora skillnader märktes i betalningsmoral då det tog lång tid att kräva in kundfordringar. Stora svårigheter kan härledas utifrån uteblivna betalningar från stationsnätet.⁸⁷

En anledning till varför tillståndet för terminalbygget nekades kan ha berott på Preems ståndpunkt kring mutor. Det skapade svårigheter för de svenska ombuden då mutor ansågs som ett normalt affärsmedel i Polen.⁸⁸

Underskattning av marknadens komplexitet och liten förståelse för myndighetssfärens beslutsstruktur bidrog till ett gap mellan två kulturer.

Preems koncernledning besökte Polen för att kommunicera kring mål, beslutsfattande och övriga intensioner med dotterbolaget Preem Polska. Det fanns enorma förväntningar på Preem som den store investeraren med oändliga resurser medan Preems strategi uttalade successiv tillväxt med liten initialinvestering.

⁸⁶ Personlig intervju, fd medarbetare inom Preems internationella verksamhet, 2004-12-12

⁸⁷ Personlig intervju, controller på Preem, 2004-12-13

⁸⁸ Personlig intervju, fd medarbetare inom Preems internationella verksamhet, 2004-12-12

Interaktion mellan företag och myndigheter visade sig ytterst tungrodd vilket gjorde det svårt att avgöra vem som satt på kontrollmekanismerna då myndigheter ständigt skickade ärenden vidare till nästa instans för beslutstagande.⁸⁹

6.2 Finansiellt perspektiv

Oljefrågor kan beskrivas som länders blodcirkulation där politik och energifrågor agerar mäktiga faktorer för dess omlopp. Energitillförseln är en avgörande grund för i stort sett allt verksamhetsbedrivande och är därför en ofantligt mäktig finansiell faktor. För att lyckas inom oljebranschen krävs enorm tillgång på kapital. Preem befann sig under tiden i Polen i en svag finansiell ställning. Dessutom är och var Preem ett litet bolag i relation till övriga etablerade som British Petroleum, Shell och Texaco samt inte minst i förhållande till det statliga monopoliet. På grund av British Petroleums ekonomiska styrka hade denne förmåga att investera i ett eget stationsnät. Preems satsning gjordes i franschiseverksamheter som innebar lägre investering. Ett av företagets problem i Polen bottnade i dåliga ekonomiska förutsättningar.⁹⁰

På grund av betalningsproblematiken från stationsverksamheterna blev det direkt försäljningen av färdiga produkter som blev kassakon för den totala verksamheten. När distributionskostnader höjdes för ickestatliga bolag försvann marginaler och därmed även lönsamhetsmöjligheter. Eftersom strategin inte kunde genomföras accelererade kassaflödet negativt. Lönsamhetsmässigt hade stationer behövt vara helägda i kombination med ett tillstånd till upprättandet av importterminalen. Preem var för små för utlandsetableringen då tillräcklig ekonomisk uthållighet saknades. Företagets styrka låg inte i att vara störst och ekonomiskt mest kraftfulla vilket en etablering krävde. Styrkor härleddes till direkt försäljning och förädlingsprocesser.⁹¹

6.3 Politisk perspektiv

Huvudchefer i de stora raffinaderierna i Polen var politiskt tillsatta och hade lite erfarenhet från oljebranschen. Raffinaderiet i Plock lobbade starkt mot terminalprojektets tillstånd då det påstods att ett sådant skulle vara förödande för landets energisäkerhet. Plock ville behålla

⁸⁹ Personlig intervju, medarbetare på Preem med god insikt i strategiska marknadsfrågor, 2004-12-13

⁹⁰ Personlig intervju, polsk rådgivare till Preem, 2004-12-15

⁹¹ Personlig intervju, controller på Preem, 2004-12-13

kontrollen över Preem för att säkerställa sin ställning på den polska petroleummarknaden. Genom att neka Preem tillstånd till terminalen skulle dessa tvingas köpa produkter från Plock och behövde då använda statligt ägda distributionskanaler. Priserna för distribution via järnväg sattes mycket högt för ickestatliga bolag. Det statliga raffinaderiet i Plock använde för sin egen distribution ett utbyggt pipelinesystem. En billig kanal som Preem aldrig fick tillgång till.⁹²

Mycket talar för att det dominerande raffinaderiet i Plock var den avgörande anledningen till terminalbyggets upprepade avslag hos polska myndigheter. Alltsedan kommunisttiden fungerar statliga företag som små samhällen med egna biografier, fotbollslag och mataffärer som försörjer ett stort antal människor. Effektivisering och privatisering motarbetas då effekter förutspås med hög arbetslöshet då företagen står för försörjning av i stort sett hela städer

En protektionistisk inställning gentemot potentiella utländska etablerare existerade. Det bottnade i en rädsla för utslagning av inhemsk produktion och därmed förlust av stora statliga intäkter.⁹³

Preem hade aldrig kontroll över sina leveranskanaler och hamnade därför ständigt över marknadspris. Företaget tappade den konkurrenskraft hela oljebranschen bygger på. Marginaler i branschen ligger inte i prissättningen vilken är relativt konstant. Pengar tjänas på goda logistik- och transportmöjligheter. Preem underskattade möjligen Plock politiska styrka samt sin egen ekonomiska uthållighet.⁹⁴

6.4 Strategiskt perspektiv

Polen ingav en enorm tillväxt potential för Preem som nyöppnad och relativt oexploaterad marknad för utländska investerare, ett gyllene tillfälle för Preem att säkra avsättning av överskottsprodukter på litet geografiskt avstånd. Preem såg möjlighet till ett låginvesteringsprojekt med hög lönsamhetspotential. Satsningen verkade passa företaget väl utifrån dess finansiellt sett svaga ställning.⁹⁵

⁹² Personlig intervju, polsk rådgivare till Preem, 2004-12-15

⁹³ Personlig intervju, medarbetare på Preem med god insikt i strategiska marknadsfrågor, 2004-12-13

⁹⁴ Personlig intervju, polsk rådgivare till Preem, 2004-12-15

⁹⁵ Personlig intervju, fd medarbetare inom Preems internationella verksamhet, 2004-12-12

I en grundläggande analys av polsk oljemarknad utgick förhoppningar och beräkningar utifrån att marknaden skulle utvecklas snabbt. Verkligheten visade en trög marknad ur både tillväxt och lönsamhetssynpunkt. Hänsyn bör tas till de strategiska utgångspunkter man valde och sätta dessa i ett perspektiv till den reella utvecklingen.

Ett av de främsta motiven till varför man valde etablering i Polen var att få möjlighet till upprättandet av en egen importterminal. Strategin kunde inte genomföras framförallt på grund av politiska regleringar. Trots att tillståndet nekades ändrades inte strategin. Beslut fattades på grunder av den ursprungliga strategin trots att denna var ogenomförbar.

Anledningen till beroendeförhållandet, mellan Preems två investeringsstrategier, var utnyttjande av marginaler både högt upp och långt ner i värdekedjan där mycket stora lönsamhetsförväntningar fanns.⁹⁶

Franchiseverksamheten med de privatägda stationerna genererade ingen lönsamhet. Partnerskapen var ur Preems synvinkel juridiskt väl utformade. Problemet bottnade i att de inte uppmuntrade återförsäljare att ta emot leveranser från Preem. Återbetalning av investeringen Preem gjorde i verksamheterna var kopplade till försäljningen vilket resulterade i att stationerna inte ville ta emot leveranser från Preem eftersom det medförde högre kostnader för dem.⁹⁷

Att påbörja en återförsäljarverksamhet innan leveransförsörjningen var tryggad var en stor risk. Återförsäljningsnätverket byggdes upp i områden där Preem saknade leveransfördelar utan snarare var utsatta för hög leverans exponering. Situationen blev komplex eftersom expansionen byggde på att ge stationerna leveransstrygghet.⁹⁸

Franchisestationernas lokalisering och strategi visade ett för stort geografiskt avstånd till införseln i norra Polen. Organisationen förfogade över relativt få stationer där ett högre antal hade föranlett större möjligheter till skalfördelar.⁹⁹

⁹⁶ Personlig intervju, medarbetare på Preem med god insikt i strategiska marknadsfrågor, 2004-12-13

⁹⁷ Personlig intervju, ansvarig avveckling av Polenverksamheten, 2004-12-13

⁹⁸ Personlig intervju, ansvarig avveckling av Polenverksamheten, 2004-12-13

⁹⁹ Personlig intervju, medarbetare på Preem med god insikt i stationsverksamheten, 2004-12-10

Grossistverksamhet i form av direktförsäljning var egentligen den del som passade bäst in på den ursprungliga affärsidén. Det byggde på en enkel och tydlig idé med utgångspunkt att utgöra ett andra leveransalternativ för utländska företag till det statliga bolaget PKN. Verksamheten utgick från norra Polen och hade låg riskprofil som samtidigt skapade stora volymer med små investeringar exklusive terminalprojektet i Gdynia.

Det fanns ingen svensk i Preem polskas operativa ledning. Det hade inte i sig behövt vara ett problem, men det resulterade i att moderbolaget tappade den kontroll över styrning som en etablering i ett före detta öststatsland kräver. Den lokala ledningen expanderade verksamheten genom att starta upp affärsområden runt om i Polen som splittrade resurserna och försvårade kontrollen. Effekter kan härledas via bristande styrning och oklar strategi. Preem polska hade administrativa enheter på fyra olika platser runt om i landet. Det försvårade övervakningen och skapade ineffektivitet. Lokal lojalitet gentemot stationerna prioriterades på bekostnad av lönsamhet.

Den ursprungliga affärsidén var kopplad till att få avsättning för raffinaderiproduktionen. Organisationen i Polen hade drivkrafter som skapade spänningar i relationen mellan moderbolaget och Preem Polska. Oklarheter uppstod i huruvida syftet var att agera som förlängd arm för varuförsörjningen eller en finansiell investering i ett marknadsbolag med avkastningskrav. Oklarheten resulterade i att Preem Polska fick lösa leverans och logistikproblem lokalt som verksamheten inte var dimensionerad för.¹⁰⁰

Planen bakom uppköpet av det polska bolaget Va-Po bottnade i att det gick att köpa billigt. Va-Po var ett föråldrat före detta kommuniststyrkt bolag med dålig standard i sina verksamheter. Förvärvet av Petropol illustrerade ett privatägt och modernare företag än Va-Po, med högre anpassning efter marknadsmässiga förhållanden. Företaget var dessutom mer inriktat på grossist verksamhet och drev enbart ett fåtal stationer. Vid sammanslagningen av de två bolagen uppstod kaos. Det uppstod en konflikt där ingen ville ha med den andra att göra. De representerade motstridiga intressen för hur verksamheten skulle bedrivas. Mycket pengar och tid fick läggas ned på medlanden parterna emellan för att få dem att arbeta i gemensam riktning inom Preem Polska.¹⁰¹

¹⁰⁰ Personlig intervju, ansvarig avveckling av Polenverksamheten, 2004-12-13

¹⁰¹ Personlig intervju, controller på Preem, 2004-12-13

6.5 Konkurrensfördelsperspektiv

En vidare utgångspunkt kring Preems Polenetablering kan göras utifrån den chans som sågs i att öka Polens energisäkerhet då input annars uteslutande kom från Ryssland. Ur hänseendet var terminalprojektet en viktig aspekt kring etableringen. Preem hade dessutom ett överskott i sin raffineringsverksamhet och behövde säkerställa avsättning för sin produktion. Företag eftersträvar ofta att uppnå vertikal integration.¹⁰²

Företaget hade initialt låga kostnader för produktion, då dessas förädlingsprocesser hade kapacitet att utvinna en stor del lätta produkter ur råolja. De polska raffinaderierna höll sämre standard och klarade enbart av att utvinna hälften så mycket lätta produkter i förhållande till Preem. I början av etableringen var marginaler så pass höga att trots importrestriktioner i form av tullar tjänades stora summor pengar tack vare de höga utvinningsmetoderna av råolja. I slutet av nittiotalet skedde en utveckling av raffinaderierna i Polen. Standard höjdes vilket ökade möjligheter för utvinning av råolja. En viktig konkurrensfördel försvann för Preem då den inhemska produktionen hann i kapp. När tullarna avskaffades några år senare hårdnade marknaden ytterligare då en stor mängd råolja strömmade in i landet via pipelinesystem från Ryssland.¹⁰³

Svårigheter för Preem i Polen bestod inte i själva inträdet i landet utan snarare i att kunna stanna kvar. Det var viktigt att kontrollera hela värdekedjan för att inte hamna i beroendesituation. Preem lyckades inte kontrollera flödet från raffinaderi till slutdestination .

¹⁰² Personlig intervju, polsk konsult till Preem, 2004-12-15

¹⁰³ Personlig intervju, polsk konsult till Preem, 2004-12-15

7 Analys

Intervjuobjektens utsagor analyseras mot bakgrund av tidigare presenterade teorier. Samma perspektiv används som i föregående kapitel för att underlätta tankegången hos läsaren.

7.1 Perspektiv utifrån psykiskt avstånd

Förklaringarna till Preems svårigheter i samband med etableringen i Polen, är många. Det finns emellertid en fundamental aspekt som genomgående präglar problematiken och försvårade situationen för Preem. Aspekten utgår ifrån den alltjämt existerande diskrepansen mellan polskt och västerländskt företagande. En stor del av problematiken kan grundas i kulturellt förankrade feluppfattningar. Fenomenet benämns i Uppsalaskolans termer som det psykiska avstånd som uppstår mellan länder då avvikelse gällande kultur, politik, affärsförändringar och industriell utveckling existerar. Vidare förhindrar och försvårar det psykiska avståndet viktiga informationsflöden och kommunikationsvägar för företagare.

Teorin beskriver det psykiska avståndet som det första hindret ett företag behöver forcera inför en lyckad internationell etablering oavsett vilken konkurrensfördel som föreligger. I Preems fall tog sig aldrig företaget över barriären vilket medförde svårigheter genom hela etableringsprocessen. I diskussionen kring företagets motgångar i Polen grundar sig en stor del av argumentationen kring ett psykiskt avstånd mellan västvärlden och Polen.

Det polska affärsklimatet har alstrat svårigheter för Preem att kunna urskilja och förstå angreppssätt och beteendemönster identifierbara med polskt affärsförande. Då den polska marknaden fortfarande präglas av kommunismens efterskakningar är dynamiken tämligen oförutsägbar och svårförstålig för en västerländsk etablerare som Preem. Forskning bakom Uppsalaskolan lyfter fram vikten av en grundlig undersökning av den potentiella etableringsmarknaden för att i förberedande syfte kartlägga kulturella, beteendemässiga och utvecklingsmässiga skillnader.

Det handlade om att tillgodose behovet hos två läger. Det polska etablissemanget å sin sida med ambitioner att säkra nationella intressen där Preem å andra sidan ville säkerställa avsättning i förädlingsproduktionen. De möttes på en arena där respektives förförståelse, om

synen på företagande skiljde sig grovt från varandra. Från både polskt som svenskt håll fanns det orealistiska förväntningar på respektive. Preem, tillsammans med andra utländska etablerare, uppfattades som de rika företagen från västvärlden. De förväntades investera mångmiljonbelopp i landet för att bidra till stimulans av ekonomin. Etablissemang välkomnades då polackerna påvisat stort avund och förundran över västerländsk levnadsstandard samtidigt som anspelningar kring bevakning av egna intressen framgick tydligt.

Preem hade annan syn på etableringen i Polen. Det sågs som ett låginvesteringsprojekt, med hög potential i kombination med uppförandet av en importdepå, kunna öka sin vinstpotential avsevärt.

Maktutövning i Polen beskrivs som ytterst direkt utförd vilket var svårt för Preem att förstå då ledning inom huvudorganisationen sker med mer indirekta metoder. Komplexiteten kring polska myndighetssfärens maktutövande försvårade situationer då den beskrivs som oförutsägbar och varierande. Strukturen kan härledas till polackernas relativt nyvunna oberoende och egenbestämmanderätt. Ramverket för demokratin existerar men är alltför oprövad och efterlevnadsgraden kan ifrågasättas vilket skapar osäkerhet och oklarhet i beslutstagande och hanteringsförfaranden. Där vid lag har en inhemsk aktör en fördel då denne känner marknaden och systemet Preem erfor i synnerhet denna svaghet upprepade gånger under genomdriftsförsöken av terminalprojektet. Den polska statsapparaten är inte fullt anpassad till privat företagande med västerländska mått mätt. Situationer beskrivs kring oklar beslutstruktur vilket ger upphov till utnyttjande av föreliggande svagheter för att tjäna egenintressen.

Korruption beskrivs som förekommande, delvis som resultat av tidigare kommunistregim regleringar, och ses som ett stort problem. Preems förhållningssätt var att inga mutor skulle förekomma. Företaget ville inte uppmuntra hämmande krafter i upprättandet av en legitim statsmakt. Situationen som Preem upplevde överensstämmer relativt väl med de undersökningar Hofstede gjort av polacker som visar på hög maktdistans och högt osäkerhetsundvikande. Det psykiska avståndet uppenbarar sig i många skepnader och anses som ett övergripande problem för Preem.

Uppsalaskolans ip-modell talar om samspelet mellan kunskapsutveckling och grad av utlandsengagemang. Företag bygger upp sin utländska verksamhet i takt med att kunskaperna om marknaden ökar för att kunna formulera vidare utvecklingsstrategier för företaget.

Kulturellt anknutna förförståelser sitter djupt inpräntat i människors sinnen.

Det är ett vanligt förekommande fenomen att då företag väljer etablissemang på främmande marknader nationellt betingade egenskaper förstärks. Då utbyte eller interaktion sker mellan länder kan dessa olikheter åsamka problem, kommunikationsmissar och missförstånd.

För att undvika kommunikationssvårigheter menar forskarna i Uppsala att en grundlig undersökning av den potentiella etableringsmarknaden mycket viktig för att i förberedande syfte kartlägga kulturella skillnader. Problematik för Preem beskrivs i en undersökning av de faktiska skillnaderna som fanns mellan Sverige och Polen. Problemet låg inte i att etablera sig utan att kunna stanna kvar och övervinna skillnaderna för att få till stånd en väl fungerande verksamhet.

7.2 Finansiellt perspektiv

Enligt Young innebär franchisingalternativet teoretiskt sett relativt låg kapitalinvestering med en hög flexibilitet. Upplevelsen för Preem blev utifrån flera aspekter den motsatta.

Kapitalinvesteringen blev hög i och med de uteblivna betalningarna från stationsägare.

Indrivning av obetalda kundfordringar från före detta återförsäljare sker än i dag vilket är en både kostsam och tidskrävande process. Flexibiliteten begränsades i och med att företaget saknade fritt spelutrymme på den polska marknaden i form av importrestriktioner, tullar, begränsade distributionskanaler. En ytterligare aspekt som begränsade flexibiliteten var det geografiska läget på stationerna. Återförsäljarnätet byggdes upp i områden där leveransfördelar saknades. Preem Polskas förutsättningar att lyckas med etableringsformen försämrades under tiden. De teoretiska styrkorna i form av låg kapitalinvestering och hög flexibilitet avspeglades inte i realiteten.

7.3 Politiskt perspektiv

I den grundläggande analysen av etableringsförutsättningar i Polen utgick beräkningar från att den polska oljemarknaden skulle utvecklas snabbt. Privatiseringsprocessen beräknades gå

fort, dessutom sattes stora förhoppningar till landets kommande EU-inträde. Preem räknade med att landet skulle anpassas ekonomiskt politiskt och juridiskt inom de kommande åren enligt västerländsk standard. Verkligheten visade något annat. Marknaden utvecklades trögt ur både tillväxt och lönsamhetssynpunkt. En stark marknadskomplexitet i form av tröghet i politiska och kulturella influenser blev stora hinder för Preem. Enligt den institutionella teorin stimuleras tillväxt i en miljö där samhällets förutsättningar är klara och stabila. Krav ställs på öppenhet gentemot omvärlden samt stabilitet inom lagar och institutioner som uppmuntrar till investeringar. Polen har delvis reformerat sin sociala infrastruktur i form av 90-talets ekonomiska reformlättnader som har inneburit en öppnad marknad.

Det var under denna tid Preem tillsammans med en mängd investerare flockades in i landet med höga förhoppningar på den nya marknaden. Företag förväntade sig snabb ökning i den sociala infrastrukturen och Polen tordes bli ett så kallat upphinnarland. Det är en benämning inom teorin som ges till länder som genomgår snabba reformer i sin sociala infrastruktur. Det fanns emellertid delar inom den sociala infrastrukturen som inte gick att ändra med hjälp av reformer, åtminstone inte inom loppet av några få år. Då mätningar görs med hjälp av parametrar som korruption, öppenhet i internationell handel, lag och ordning fanns det motstridiga parametrar inom landets sociala infrastruktur.

Resultatet blev att Preem efter ett tag i landet upplevde underliggande problematik kring etablissemang. Även om marknaden hade öppnats och utlänningar välkomnades, märkte företaget en rad hinder väl på plats. Den påstådda öppenheten var långt ifrån verklighetens Polen. Parametrar inom den sociala infrastrukturen utgjorde stora hinder för Preem att kunna bedriva sitt utländska etablissemang.

En brist inom den institutionella teorin består i möjligheten att reda ut motstridiga parametrar inom den sociala infrastrukturen. Infrastrukturen kan antas öka i form av borttagande av uppöppnade av marknaden genom olika typer av reformer. Samtidigt kan krafter hämma utvecklingen i form av ökad korruption och allmän svårighet till att praktiskt tillämpa denna marknadsformen. Ett sammanfattat antagande bygger på att det var relativt lätt för Preem att ta sig in på den polska marknaden. Svårigheten bestod i att lyckas stanna kvar.

För att få en förståelse kring problematiken i Polen är det således svårt att förlita sig på teorier och antaganden kring utländska etablerare. För att bilda sig en uppfattning kring

problematiken kan tidigare exempel som det om Preem underlätta förståelsen kring problematiken. Något som Preem själva inte hade möjlighet till i deras etableringsstadiet då det inte fanns några tidigare exempel att förlita sig på vid tidpunkten för etableringen i Polen.

Problematiken kring obetalda kundfordringar bör ses ur ett tvåvägs perspektiv. Diskussioner kan föras kring låg betalningsmoral hos polacker med utgångspunkt i vad Hofstede's undersökningar visat om polacker angående låg grad av individualism. Det förklaras i former kring att om alla är ansvariga blir plötsligt ingen ansvarig. Om majoriteten av stationsägarna negligerar betalning uppstår situationer då ingen känner moraliskt ansvar. Individer är inte vana att behöva ta enskilt ansvar för sina handlingar då det tidigare sköttes centralt av statsmakten.

Det andra perspektivet som bör belysas utifrån obetalda kundfordringar, bottnar i företagets svårigheter kring produktdistribution till stationerna. Leveranser kom oregelbundet och löstes från situation till situation. Då luckor öppnades i leveransproblematiken var man ivrig att få ut sina produkter till stationerna. Distribution skedde således till återförsäljare trots obetalda kundfordringar från tidigare leveranser. Att hålla högre ambition kring volymer än betalningar kan härledas till planekonomiska utgångspunkter. Förutsättningar utgår från att bli av med en viss bestämd volym utan hänsyn till aspekter kring utbud och efterfråga. Lite utrymme lämnas till de optimala förutsättningar marknaden erbjuder. Preem Polska tvingades att på grund av marknadsregleringar till planekonomiska lösningar.

7.4 Strategiskt perspektiv

Etableringens ursprungliga strategi kunde inte realiseras vilket resulterade i ett bakslag för hela etableringsprocessen. Trots att tillståndet nekades ändrades inte strategin. Beslut fattades på grunder av den ursprungliga strategin trots att den var ogenomförbar. Enligt teorin för företagets internationaliseringsmetoder understryks vikten av flexibilitet och användandet av flertalet verksamhetsmetoder för att senare kunna utvärdera vilken som fungerar bäst. Det fanns delar i Preems strategiska utgångspunkt som gick emot teoretiska rekommendationer. Företaget bestämde sig för en plan som skulle bära etableringen. Det togs inte fram några alternativa handlingsplaner eller strategier för hur projektet skulle styras om strategin inte skulle hålla.

Etableringskedjan beskriver vidare de olika stegen i processen för att komma fram till en etableringsmetod som lämpar sig bäst för verksamheten. Komplexiteten består i tillvägagångssättet att möta konsumenterna. Young beskriver övervägandet som diversifieringsval. Det är viktigt att val baseras på faktorer som utgör konkurrens fördelar jämfört konkurrenterna. Preems satsningar utgick från att möta konsumenter via stationskedjor samt via direktförsäljning till företag. Med utgångspunkt i tidigare redogörelse kring Preems förändrade förutsättningar för varaktiga konkurrens fördelar blev företagets diversifieringsval problematiskt.

7.5 Konkurrens fördelsperspektiv

Preems affärsidé utgår från att skapa ökat värde för kund och samhälle genom att utveckla och tillhandahålla miljöanpassade energi och fordonsbränslen till konkurrenskraftiga priser. Styrkor består således i förädlingsprocesser där stor kunskap besitts inom raffinaderiverksamheter. Om utgångspunkt görs i att Preem saknade unika konkurrens fördelar i stationsverksamheterna blev situationen än mindre fördelaktig då terminalprojektet upprepade gånger avsågs. Beslut om utträde från Polen efter det nekade tillståndet styrker analysen kring stationsprojektets dåliga lönsamhetspotential.

Preems ambitioner att säkerställa avsättning för produktion genom vertikal integration för att uppnå konkurrens fördelar stöds av värdekedjeanalysen. Alla delar i företagets kedja bör enligt analysen skötas på ett sätt som leder till optimal kundtillfredsställelse. En tanke bakom Preems etablering kopplas till ambitionen att optimera hela sin värdekedja. Konkurrens fördelar uppstod för Preem då företaget lyckades säkerställa sin produktion via sin högkvalitativa export till Polen. Framgång nåddes således genom uppfyllandet av värdekedjans syfte nämligen att leverera högkvalitativa produkter med högt kundvärde till låga kostnader i och med goda utvinningsmetoder. Problem bestod i att behålla konkurrens fördelar på lång sikt. Då de polska raffinaderierna kom i fatt Preems försprång i förädlingsprocesser minskade marginalerna för företaget på den polska marknaden.

Teoretiska aspekter beskriver situationen Preem upplevde för ett informationshandicap kring etablissemang på utländska marknader. Teorin beskriver den fördel inhemska aktörer besitter i form av bättre information kring ekonomiska och marknadsorienterade företeelser. Handicaper kan kompenseras med utgångspunkt OLI-teorins tre variabler, Ownership,

Lokalisering och Internalisering. I beskrivningen av OLI-teorin identifieras faktorer som bör eftersträvas för att uppnå varaktiga konkurrensfördelar. Preems ägarspecifika fördelar bestod framförallt i den processteknologi de polska raffinaderierna utvecklade. Lokaliseringsmotiv utgår från att företag hellre vill etablera sig än att betjäna marknaden via export. Preem såg möjligheter att säkerställa det produktionsöverskott som fanns av tillverkade produkter genom upprättandet av en importterminal. Via terminalen kunde produkter lagras och invänta leverans till stationsnätverket. Strategin byggde på sänkning av transportkostnader beroende på det närliggande geografiska läget, samt den omfattande marknad Polen representerade i form av sin stora population. Lokaliseringsaspekten kunde inte genomföras eftersträvansvärt då tillstånd kring terminalprojektet nekades. Internaliseringsaspekten anses enligt teorin vara den mest centrala delen för en lyckad utlandsetablering. Argument bygger på fördelar kring direktinvesteringar framför franchise/licenciering i form av kontroll i hela värdekedjan. Även om direktinvestering innebär en hög initial kostnad för företaget anses kostnader för Franchising/licenciering medföra högre transaktionskostnader än för en direktinvestering. Preems val av etableringsmetod i form av franchise medförde i enighet med teorin höga transaktionskostnader. Etableringsvalet bör emellertid sättas i kontext till den rådande situationen. Företaget saknade finansiell styrka för en direktinvestering. Möjlighet sågs att på ett billigt sätt komma in på en stor marknad med hög vinstpotential. Transaktionskostnader förväntades minska med tiden då politiska hinder med uttryck i distributionskanaler samt terminaltillstånd förväntades lättas inom snar framtid efter etableringen. Med dessa utgångspunkter förväntades Preem med på sikt kunna göra vinster i Polen. Situationer utvecklades emellertid inte i önskvärd riktning. Tillståndet nekades, avreglerandet på marknaden gick inte så fort som förväntat vilket resulterade i att transaktionskostnader för franchiseverksamheten steg i höjden.

8 Slutsats

För att utreda huruvida teorier stämmer överens med verklighet utvärderas dessa i relation till de problematiska aspekter som Preem upplevde i Polen. Slutligen formuleras ett par hypoteser kring relationen mellan de teoretiska utgångspunkterna och den upplevda verkligheten i Polen.

Psykiskt Avstånd

Den använda teoretiska referensramen beskriver grundläggande problematik kring internationellt etablissemang utifrån ett psykiskt avstånd. Teorier illustrerar Preems svårigheter i Polen där aspekter belyser och konkretiserar upplevda svårigheter.

Finansiellt

Teoretiska antaganden görs kring fördelar med FDI framför franchising i form av lägre transaktionskostnader och möjligheter till varaktiga konkurrensfördelar i form av större kontroll i verksamheterna. I Preems fall var inte ambitionen att genomföra en direktinvestering i stationsverksamheterna eftersom etableringen var tänkt som en låginvesteringsatsning med möjlighet till hög flexibilitet, i enighet med teoretisk utgångspunkt från etableringskedjan. Teorier redogör vidare hur valet av etableringmetod kan variera beroende på vilka intentioner företaget har med sin internationella satsning. Dittills verkade både verklighet och teori överensstämma. Problematiken uppkom då företaget insåg att de grundläggande förutsättningarna för att lyckas inom etableringsmetoden saknades. Teorin görs enbart gällande under förutsättning att marknadsmässiga förhållanden råder. I Preems fall saknades och förändrades förutsättningar under perioden vilket gjorde det svårt om inte omöjligt för företaget att utvecklas som planerat.

Politiskt

Den institutionella teorin förklarar att tillväxt och investeringar stimuleras i en miljö där samhällets förutsättningar är klara och stabila. Teorin redogör dock inte hur motverkande krafter inom den sociala infrastrukturen påverkar tillväxt och investeringsklimat i ett land. Utåt sett verkade det inför inträdet i Polen som om landet var på väg att bli ett såkallat upphinnarland. Kraftiga reformer hade vidtagits för att öppna upp landet och anpassa det till marknadsmässiga förhållanden. Det visade sig emellertid finnas delar inom den sociala infrastrukturen som inte förmådde ändras på kort sikt. Politiska värderingar, kulturella

paradigm, korruptionsproblematik är några exempel på hämmande krafter. Problematiken för Preem bestod i att verkligheten visade en långt mer komplex marknad än vad teoretiska inträdesanalyser inför etableringen förmådde påvisa. Den upplevda situationen skulle kunna beskrivas som närvarobarriärer i stället för de inträdesbarriärer teorier redogör.

Strategiskt

De teoretiska rekommendationerna att strategiskt använda flera verksamhetsmetoder för att öka flexibiliteten var ogenomförbara de baserades på marknadsförutsättningar som saknades.

Konkurrensfördelar

Preems avsikt att optimera sin värdekedja i enighet med dennes teoretiska referensram visade sig problematisk. Åter igen utgick antaganden från att marknadsmässiga förutsättningar rådde. Verkligheten visade en annan situation vilket gjorde det mycket svårt för Preem att på lång sikt kunna optimera sin värdekedja och på så sätt uppnå varaktiga konkurrensfördelar.

En delvis icke överensstämmelse mellan teori och verklighet gör sig gällande utifrån samtliga problemperspektiv och har lett fram till formulerandet av ett par hypoteser.

Teoretiska problembeskrivningar belyser framförallt problematik förknippat med inträden på nya marknader i form av inträdesbarriärer.

Utöver beskrivningar av inträdesbarriärer behövs alltså teoretiska utgångspunkter som beskriver närvarobarriärer på transformella marknader.

Gemensamt för använda teorier är att utgångspunkter görs utifrån det faktum att marknadsmässiga förutsättningar alltså råder.

Teoretiska utgångspunkter kan ha begränsat problembeskrivningar då överensstämmelse saknats till rådande polska marknadsförhållanden.

Inför Preems etablering saknades intakta teoretiska referenser som kunde belysa den marknadsdynamik som rådde i etableringsregionen. Vidare saknades tidigare exempel på företagsetableringar. En förhoppning med uppsatsen är att den belyser och därmed i framtiden medverkar till att finna lösningar på den problematik som föranledde Preems avveckling av sin internationella verksamhet i Polen.

Källförteckning

Tryckta källor

Alvesson, Mats & Sköldberg, K, "Tolkning och reflektion", studentlitteratur, 1994

Andersen, Ib "Den uppenbara verkligheten", 1998

Du Pont, Michael, "FDI in transational economies", ??????????, 2000

Fregert, Klas, & Jonung, Lars, "Makroekonomisk teori, politik och institutioner", ??????????, 2003

Halvorsson, K, "Samhällsmetodik", studentlitteratur, 1992

Holmes, Leslie, "The end of communist power", Polity Press, 1993

Johansson, Jan, Blomstermo, A & Pahlberg, C. "Företagets internationaliseringsprocess- lärande i nätverk", studentlitteratur, 2002.

Kotler, Philip,"Marketing management; analysis, planning, implementation and control", 7e uppl., Prentice-Hall International Inc. 1991

Marinova, Svetla T., Marinov, Marin A."Foreign direct investment in the emerging markets of central and eastern Europe", Copenhagen Business school, 1997

Markusen, James R., Melvin, James R., Kaempfer, William H. & Maskus, Keith E."International trade; theory and evidence", internationell uppl., McGraw-Hill Inc. 1995

Nordström, Kjell A., "The internationalization process of the firm", akademisk avhandling Handelshögskolan Stockholm, 1990

Pettersson, Lennart mf. "Föreläsningsstolpar Internationell ekonomi HT 2003", Nationalekonomiska Institutionen vid Lunds Universitet

Sachs, Jeffery, "Polens väg tillbaka", ?????????, 1993

Skärvad, Per-Hugo & Lundahl,

Young, Stephen, Hamill, J, Wheeler C & Davies, J. "International market entry and development", Prentice Hall, 1989.

Elektroniska källor

www.ud.se

www.polemb.se

www.preem.se

www.henric.com/download/466.pdf , efter sökning på <http://scholar.google.com>

Tidskrifter

Business Week nätutgåva,"Poland and the EU", maj 2004, utgåva 3882 via ELIN@lund

Bilaga 1

Följande frågor har ställts vid samtliga sex intervjuer.

- Vilken tror Du är den största anledningen till att Preem inte lyckades i Polen?
- Vilken blev effekten, tror Du, av att de båda verksamheternas strategier var internt beroende? Varför berodde de av varandra?
- I vilken grad tror Du att de kulturella skillnaderna påverkat den upplevda problematiken för Preem? Vad kunde man ha gjort annorlunda?
- Hur upplevde Du affärsklimatet i Polen? Kunde man ana planekonomins kvarvarande? Föreligger handelshinder eller andra restriktioner, i vilken utsträckning? Vilken var effekten på Preem?
- Vilket var den utlösande faktorn till att Preem drog tillbaka sin verksamhet i Polen?

