

Sammanfattning

- Titel:** Etablering i Östeuropa – ett vågspel
- Ämne:** Strategi och ledning
- Nyckelord:** Östeuropa, internationalisering, utländska direktinvesteringar, motiv, marknadsförutsättningar
- Författare:** Sofia Avdeitchikova, André Johansson, Izabela Siergejew
- Handledare:** Jan-Inge Lind
- Seminarium:** 2002-06-03
- Problem:** Förutsättningarna på de central- och östeuropeiska marknaderna skiljer sig från de västeuropeiska, vilket innebär att dessa marknader är svåra att angripa. För att möjliggöra ett gränsöverskridande samarbete mellan dessa regioner, måste företaget inte enbart förstå skillnader, utan även identifiera vilken påverkan dessa kommer att ha på utvecklingsmöjligheterna.
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att identifiera de motiv ett företag kan ha vid en etablering i Central- och Östeuropa samt att skapa en djupare förståelse för de problem samt svårigheter som kan uppstå under denna process.
- Metod:** Metodmässigt är uppsatsen av abduktiv karaktär då vårt syfte är att jämföra företagets internationalisering med relevanta existerande teorier. Insamling av material har skett genom studier av litteratur och forskning på området samt kvalitativa intervjuer med personer i ledande positioner inom fallföretaget.
- Resultat:** Utifrån den marknad och bransch som fallföretaget verkar i har vi utvecklat ett antal lärdomar vilka man kan ha i åtanke vid en etablering på de östeuropeiska marknaderna.
- Arbetet med denna uppsats, och framförallt med vår fallstudie, har lett oss till en insikt om att det finns tre nyckelfaktorer för en framgångsrik etablering på en östeuropeisk marknad: kunskap om de lokala förhållandena, kapital samt en långsiktig inställning.

Förord

Vi vill med detta förord tacka de personer som har bidragit till uppsatsens författande.

Ett stort tack vill vi rikta till vår handledare Jan-Inge Lind som gett oss stöd och väglett oss med sina goda idéer. Vi vill även tacka våra opponenter som kommer att granska denna uppsats.

Vi vill framföra ett varmt tack till Martin Klafstad, vår kontaktperson på fallföretaget, för alla de värdefulla kommentarer som han gett oss under arbetets gång.

Ett särskilt tack vill vi rikta till Pontus Hansson, ekonomie doktor på den nationalekonomiska institutionen vid Lunds Universitet, som har gett oss vägledning när vi kände oss osäkra.

Vi vill också tacka alla de personer som ställt upp på intervju, då dessa tack vare sin öppenhet bidragit med värdefull information vilken ligger till grund för uppsatsen.

Avslutningsvis vill vi tacka våra familjer. Utan deras förståelse och stöd hade det varit svårt att lägga ned den tid som krävdes för att uppsatsen skulle hålla den höga kvalité som vi strävade efter.

Lund den 27 maj 2002

Sofia Avdeitchikova

André Johansson

Izabela Siergijew

Innehållsförteckning

1 INLEDNING.....	5
1.1 BAKGRUND	5
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.2.1 Etablerings- och utvecklingsstrategier	7
1.2.2 Forskningsfråga	7
1.2.3 Syfte	8
1.3 AVGRÄNSNINGAR	8
1.4 DISPOSITION.....	9
2 METOD.....	12
2.1 VAL AV ÄMNE	12
2.2 ANGREPPSSÄTT	12
2.2.1 Den kvalitativa metoden.....	12
2.2.2 Den abduktiva metoden.....	13
2.3 INSAMLING AV DATA.....	14
2.3.1 Publicerade och elektroniska källor	14
2.3.2 Intervjuer.....	15
2.3.2.1 Intervjuteknik	15
2.4 KÄLLKRITIK	16
2.4.1 Förförståelse	16
2.4.2 Reliabilitet.....	16
2.4.3 Validitet.....	17
3 DE UTLÄNDSKA INVESTERARNAS PERSPEKTIV	18
3.1 INTERNATIONALISERINGSMOTIV	18
3.1.1 Proaktiva motiv	18
3.1.2 Reaktiva motiv	19
3.1.3 Interna och externa motiv	19
3.2 TILLVÄXTMÅL.....	19
3.2.1 Produkt(er)/service	20
3.2.2 Marknad(er)	20
3.2.3 Funktioner	20
3.2.4 Teknologi.....	21
3.2.5 Etablerings- och utvecklingsmetoder.....	21
3.3 INTRÄDESSTRATEGIER	21
3.3.1 Exportering	22
3.3.2 Licensiering.....	22
3.3.3 Franchising	22
3.3.4 Equity joint venture.....	22
3.3.5 Helägda dotterbolag	23
3.3.6 Strategiska allianser	23
3.4 VAL AV INTRÄDESSTRATEGI.....	23
3.4.1 The economic approach.....	23
3.4.2 The stages-of-development approach	24
3.4.3 The business-strategy approach.....	24
4 INVESTERINGAR OCH DESS INTRESSENER.....	27

4.1	INVESTERARES MOTIV TILL FDI	27
4.2	DE NATIONELLA REGERINGARNAS FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL FDI	29
4.2.1	<i>Politisk ideologi och utländska investeringar</i>	29
4.2.1.1	The radical view	29
4.2.1.2	Frihandel	29
4.2.1.3	Pragmatisk nationalism	30
4.2.2	<i>Utländska investeringars effekt på värdlandet</i>	30
4.3	INVESTERINGSOBJEKTETS MOTIV OCH FÖRHÅLLNINGSSÄTT	31
5	CENTRAL- OCH ÖSTEUROPEISKA MARKNADER	32
5.1	ALLMÄNT.....	32
5.2	ETABLERING I CENTRAL- OCH ÖSTEUROPEISKA LÄNDER	32
5.3	DEN EKONOMISKA UTVECKLINGEN	34
5.4	ÖSTEUROPEISKA MARKNADERS KARAKTERISTISKA DRAG.....	35
5.4.1	<i>Konsumentpreferenser</i>	35
5.4.2	<i>Produkt och varumärke</i>	36
5.4.2.1	Produktkonceptet.....	36
5.4.2.2	Varumärkesbyggande.....	36
5.4.3	<i>Kultur och konsumentbeteende</i>	37
6	FALLSTUDIE. INTRODUKTION	40
6.1	INTRODUKTION TILL FALLSTUDIEN	40
6.2	INTRODUKTION TILL FALLFÖRETAGET	41
7	POLEN – UTVÄRDERING AV MARKNADENS POTENTIAL	44
7.1	INTRODUKTION TILL DEN POLSKA MARKNADEN	44
7.1.1	<i>Övergång till marknadsekonomi i Polen</i>	44
7.1.2	<i>Privatiseringsprocessen</i>	46
7.1.2.1	Grunden för privatisering.....	46
7.1.2.2	Utländska investerares roll och ställning	47
7.1.3	<i>Kostnader för övergången till marknadsekonomi</i>	48
7.1.4	<i>Den polska marknaden idag</i>	49
7.2	UTVÄRDERING AV MARKNADENS POTENTIAL.....	49
7.2.1	<i>Geografisk karakteristik</i>	50
7.2.2	<i>Demografisk karakteristik</i>	50
7.2.3	<i>Ekonomiska faktorer</i>	51
7.2.3.1	Utveckling fram till 2000.....	51
7.2.3.2	Ekonomisk utveckling efter år 2000	52
7.2.4	<i>Teknologiska faktorer</i>	53
7.2.5	<i>Nationella mål och planer</i>	54
7.2.6	<i>Sociala och kulturella faktorer</i>	55
8	KOTLIN – ETT STRATEGISKT VAL?.....	57
8.1	INTRODUKTION TILL KOTLIN.....	57
8.1.1	<i>Historisk bakgrund</i>	57
8.2	KOTLIN SOM INVESTERINGSOBJEKT – GRUNDER FÖR VALET	58
8.3	UPPKÖPSPROCESSEN	59
8.4	KÖPEAVTALET	59
8.6	KOTLINS UTVECKLING EFTER FÖRVÄRV	60
8.6.1	<i>Reformer i samband med övertagandet</i>	60

8.6.2 Faktisk utveckling.....	60
8.6.3 Åtgärder	62
9 ORKLAS MÅL OCH VAL AV STRATEGI.....	64
9.1 TILLVÄXTMÅL.....	64
9.1.1 Expansion på hemmamarknaden: geografisk diversifiering och produktdiversifiering.....	64
9.1.2 Internationell geografisk expansion och produktdiversifiering.....	65
9.2 VALET AV INTERNATIONALISERINGSSTRATEGI	66
9.2.1 The business strategy approach.....	66
10 INVESTERINGSMOTIV OCH DESS INFRIANDEGRAD	69
10.1 DEN POLSKA MARKNADEN	69
10.2 KOTLIN	72
11 PROBLEM OCH SVÅRIGHETER.....	74
11.1 PROBLEM OCH SVÅRIGHETER SOM ORKLA HADE RÄKNAT MED.....	74
11.1.1 Interna faktorer	75
11.1.2 Externa faktorer	77
11.2 PROBLEM OCH SVÅRIGHETER SOM ORKLA BORDE HA FÖRUTSETT	78
11.3 SVÅRFÖRUTSEBARA PROBLEM OCH SVÅRIGHETER	80
12 LÄRDOMAR OCH SLUTORD	82
12.1 LÄRDOMAR	82
12.2 SLUTORD.....	83
12.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	83
KÄLLFÖRTECKNING	85
BILAGOR.....	90

*Only those ideas that are least truly ours
can be adequately expressed in words.*

- Henri Bergson

1 Inledning

I följande kapitel presenteras bakgrund, problemdiskussion och problemformulering vilka sedan mynnar ut i uppsatsens syfte. Vi kommer även att redogöra för vilka aspekter av det övergripande problemet som valts för behandling respektive vilka som valts bort. Kapitlet avslutas med uppsatsens disposition där arbetets struktur presenteras samtidigt som det ges en kort beskrivning av de olika delarnas innehåll.

1.1 Bakgrund

Sedan 1990-talets början har intresset för de Östeuropeiska marknaderna ökat markant¹. Förklaringarna är många men av dessa kan man urskilja några som är av större betydelse.

Efter att kommunismen bröt samman i dessa länder (1989-1991) har en stor marknad öppnats för de västeuropeiska företagen. Ekonomin i de östeuropeiska länderna befann sig i ett övergångsskede på grund av den planekonomin som det kommunistiska systemet präglats av.² Detta försvårade de västeuropeiska företagens etablering på dessa marknader samtidigt som det gav dem möjlighet att i ett tidigt skede forma marknaderna och inta ledande positioner³.

En annan orsak till det ökade intresset är fysisk närhet till Västeuropa, vilket i stor grad underlättar samarbete. Det förefaller naturligt att det sker en integration mellan länder som ligger geografiskt nära varandra⁴.

Den avgörande faktorn, utan vilken något samarbete överhuvudtaget inte skulle vara möjligt, var dock att de Östeuropeiska länderna, både regeringar och företag, var villiga att samarbeta⁵.

¹ Du Pont M., "FDI in transitional economies", 2000, s. 27

² Lorentzen et al., "Institutional Change and Industrial Development in Central- and Eastern Europe", 1999, s. xiii

³ Intervju med Martin Klafstad, marknadsdirektör, Sverige, Procordia Food, 18 april, 2002

⁴ "Marknadsintroduktion till Polen", www.swedishtrade.se 20 april, 2001

Samtidigt som marknadsekonomin i Östeuropa utvecklades, blev det klart att en ökad integration behövdes för att minska det ekonomiska och politiska gapet mellan Öst- och Västeuropa. Det skapades en kraft som styrde Östeuropas utveckling åt Västeuropas håll. Till detta bidrog även det internationella samarbetet mellan företag.⁶

Medan de östeuropeiska marknaderna växte i allt snabbare takt, minskade tillväxten i Västeuropa⁷. Hård konkurrens och en mättad marknad, särskilt inom livsmedelsindustri, ledde till att företag inte kunde växa mer än på bekostnad av varandra och i dessa fall endast marginellt⁸. Dessutom dominerades den västeuropeiska marknaden från mitten av 90-talet och framåt av få stora aktörer⁹. Även detta var ett tecken på att någon större tillväxt på den regionala marknaden inte skulle vara möjlig.

Vad som ytterligare karakteriserar den västeuropeiska marknaden är den ökande koncentrationen inom återförsäljarledet. De få detaljistkedjor som finns besitter en mycket stark förhandlingsposition gentemot tillverkaren. För producenterna innebär detta att priset pressas nedåt av köparen. Detta gäller även de företag som har en stark position på marknaden.

Följden av denna utveckling var bl.a. att allt fler företag vände sig österut. Många av dessa har dock stött på problem både vad gäller etablering och utveckling.¹⁰ Den viktigaste orsaken till detta var att de östeuropeiska länderna utvecklats isolerat från de västeuropeiska under en längre tidsperiod, vilket ledde till skilda marknadsförutsättningarna. De huvudsakliga barriärerna var: språket, kulturella skillnader, rättsliga skillnader och "the way to do business".¹¹

Med denna bakgrund har det på senare tid växt fram ett intresse kring etablerings- och utvecklingsstrategier i denna region och de erfarenheterna som skapats av de företag som varit aktiva där.

⁵ Marinov M.A., Marinova S.T., "FDI motives and marketing strategies in Central- and Eastern Europe", 1998

⁶ Czinkota, M.R. & Kotabe, M., "Trends in International Business", 1998, s.171

⁷ "European Economy. Supplement A. Economic trends". No. 10/11. Oktober/November 2001. Office for Official Publications of the EC, http://europa.eu.int/comm/economy_finance/publications/

⁸ Intervju med Atle Vidar Johansen, ekonomidirektör Orkla Foods A.S., Norge, 7 maj, 2002

⁹ Mål & Medel, tidning för Sveriges fackligt organiserade livsmedelsarbetare, nr 4 www.malmedel.nu/attachments/454.pdf, 24 mars, 2000

¹⁰ Intervju med Pavla Kruzela, doktorand på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, 24 april, 2002

¹¹ Intervju med Martin Klafstad, marknadsdirektör Sverige, Procordia Food, 18 april, 2002

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Etablerings- och utvecklingsstrategier

Det som inleder processen vid ett företags etablering utomlands, är valet av marknad att etablera sig på. Detta val grundas på företagets specifika uppfattning om marknadens attraktivitet, vilken skall vägas mot de svårigheterna som etablering och verksamhet på annan marknad kan komma att medföra¹².

Avgörande för företagets framgång på den utländska marknaden är en effektiv strategi. De internationaliseringsstrategier som företaget har, kan grovt fördelas i etablerings- och utvecklingsstrategier. Etableringsstrategier beskriver hur företaget skall gå tillväga för att komma in på den aktuella marknaden. Dessa ligger mellan två extrempunkter, export på den ena sidan och helägda dotterbolag på den andra. Val av etableringsstrategi beror på sådana faktorer som företagets storlek, den aktuella marknadens risknivå, företagets kännedom om denna marknad etc.¹³

Till skillnad från etableringsstrategier blir utvecklingsstrategier aktuella för ett företag som redan är verksamt på marknaden. Här är det således frågan om hur företaget skall hantera konkurrensen och utvecklas.

1.2.2 Forskningsfråga

Ett företag som bestämmer sig för att komma ut på den internationella marknaden har övergripande mål och visioner om vad som skall uppnås och hur detta skall ske. Trots att framtiden är osäker och den kommande utvecklingen är svår att förutspå, utarbetas företagets strategi med utgångspunkt i var företaget befinner sig idag och var det vill befinna sig i framtiden.

Förutsättningarna på de central- och östeuropeiska marknaderna¹⁴ skiljer sig från de västeuropeiska, vilket innebär att dessa marknader är svåra att angripa. För att möjliggöra ett gränsöverskridande samarbete mellan dessa regioner, måste företaget inte enbart förstå skillnader, utan även identifiera vilken påverkan dessa kommer att ha på utvecklingsmöjligheterna.

Först efter att företaget har etablerat sig på den internationella marknaden, blir det möjligt att bedöma i vilken utsträckning dess motiv och mål har blivit uppnådda. Därmed kan man också identifiera vad som legat till grund för de orealiserade målsättningarna.

¹² Czinkota, M.R & Kotabe, M., "Trends in International Business", 1998, s.174

¹³ Young et al., "International Market entry and development", 1989, s.10

¹⁴ Vissa källor väljer att dela upp Östeuropa i två regioner – Central- och Östeuropa. Dessa två beteckningar används synonymt i denna uppsats

1.2.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är därför att identifiera de motiv som ett företag kan ha vid en etablering i Central- och Östeuropa samt att skapa en djupare förståelse för vilka problem och svårigheter som kan uppstå i samband med internationaliseringen.

1.3 Avgränsningar

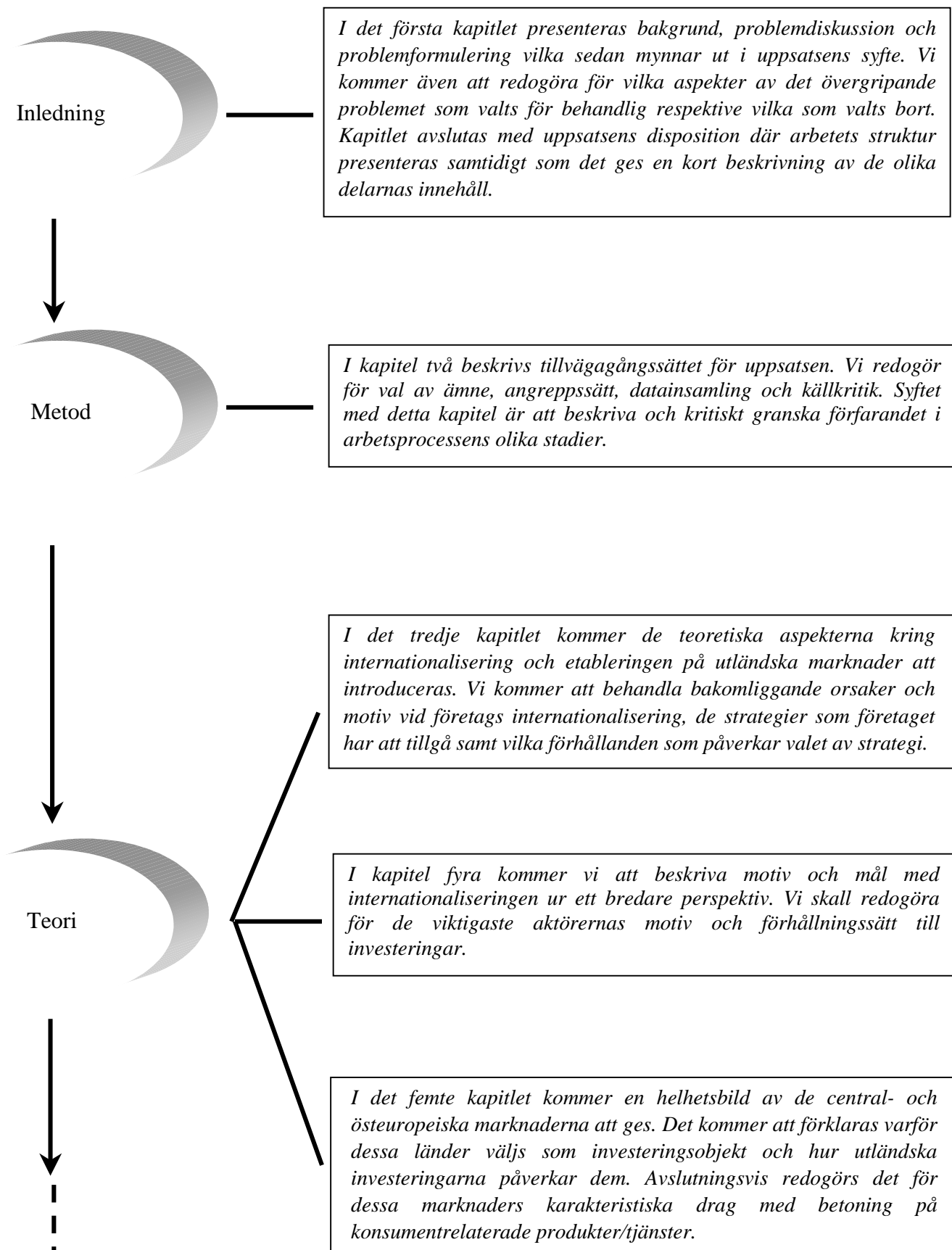
I denna uppsats kommer större vikt att läggas vid ett östeuropeiskt land – Polen. En orsak till denna avgränsning är begränsad tid. En annan är att den största delen av fallföretagets internationella verksamhet äger rum i detta land¹⁵. Vidare kan det tilläggas att Polen är ett stort land som anses vara representativt för den östeuropeiska regionen.

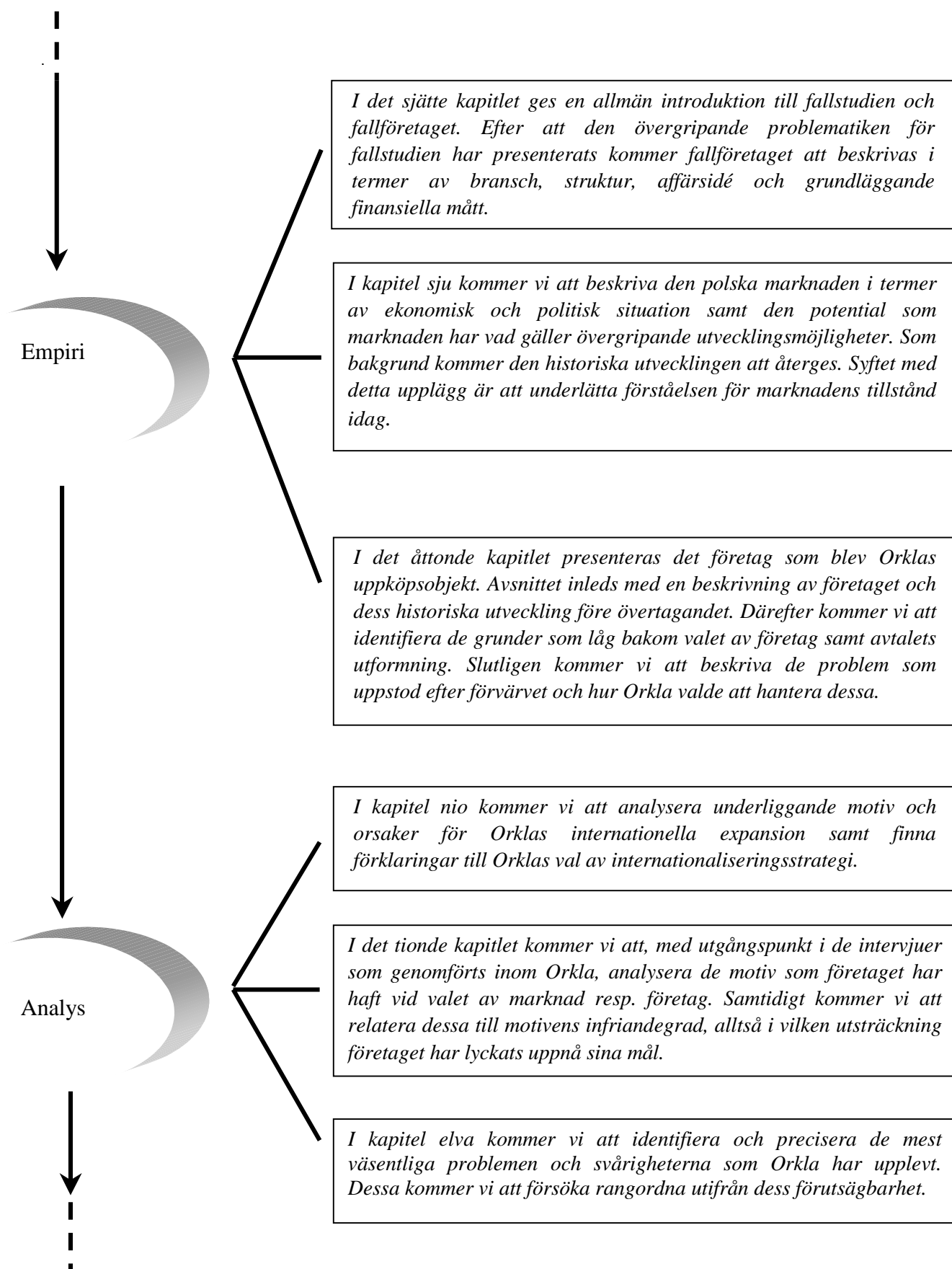
Störst vikt kommer dessutom att läggas vid en specifik form av internationaliseringsstrategier: utländska direktinvesteringar. Anledningen är att vårt syfte betonar det förhållande som uppstår mellan investeraren och investeringsobjektet/landet, vilket ej förekommer i samma utsträckning vid andra internationaliseringsstrategier. Denna form är också den mest aktuella för vårt fallföretag.

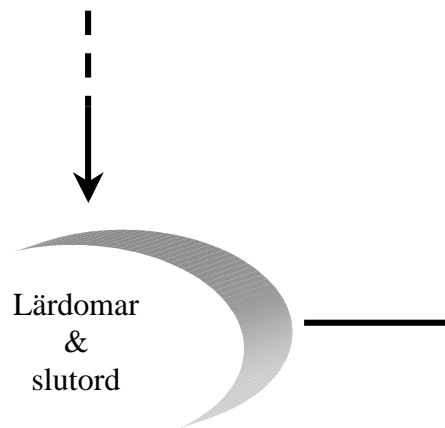
Vår studie är inte ämnad för att ge några precisa råd till företag på den östeuropeiska marknaden. Däremot kan den bidra till att skapa en vidare förståelse för ämnet och allmänt underlätta expansion i Östeuropa.

¹⁵ Orklas Årsrapport 2001

1.4 Disposition







I det tolfte och sista kapitlet kommer vi att, med utgångspunkt i de största och viktigaste misstag som Orkla har gjort på den polska marknaden, formulera lärdomar och slutsatsen. Dessa skall vi försöka generalisera i den mån detta är möjligt.

2 Metod

I detta kapitel beskrivs tillvägagångssättet för uppsatsen. Vi redogör för val av ämne, angreppssätt, datainsamling och källkritik. Syftet är att beskriva och kritiskt granska tillvägagångssättet i arbetsprocessens olika stadier.

2.1 Val av ämne

Vi har genomfört en fallstudie på ett stort nordiskt företag som sedan några år tillbaka är verksamt på de östeuropeiska marknaderna. Val av fallföretaget förklaras i hög grad av att detta kan anses vara ett typiskt exempel på den utländska aktörens med- och motgångar på dessa marknader samt orsaker till dessa.

Det initiala arbetet med denna uppsats inleddes i november 2001 då vi kom i kontakt med fallföretaget. Sedan dess har våra relationer utvecklats och till kandidatseminariets start har ämnet växt fram av sig självt. Det som påverkade valet av ämne var att det är intressant både för företaget, författarna och förhoppningsvis också för en bredare allmänhet.

Inledningsvis hade vi för avsikt att författa uppsatsen i sin helhet ur fallföretagets perspektiv. Med detta upplägg ville vi utgå från dess tillväxtstrategier, inklusive den internationella expansionen. Sedan skiftade vi dock vår fokus från det enskilda företaget till den övergripande problematiken som är förknippad med internationell expansion med betoning på Östeuropa.

De slutsatser som vi avrundar denna uppsats med kan både användas som en beskrivning av vad fallföretaget kunde ha gjort bättre på den aktuella marknaden och följaktligen vad som kan göras annorlunda nästa gång det försöker inta en östeuropeisk marknad. Lärdomarna och slutsatsen kan, med viss försiktighet, även tillämpas på andra företag med liknande förhållanden, då varken fallföretags karaktär eller den situation som det har råkat ut för kan betraktas som unika. Vad gäller överföringen av erfarenheter till andra marknader än den som har behandlats, kan detta endast göras med stor försiktighet och förbehåll, då Östeuropa som marknad blir allt mindre homogen.

2.2 Angreppssätt

2.2.1 Den kvalitativa metoden

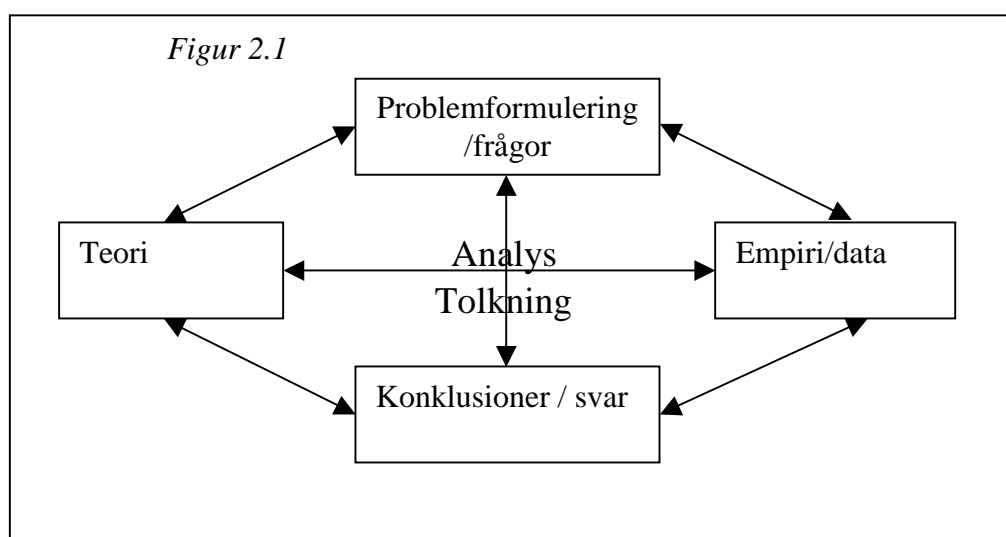
Kvalitativa metoder syftar till att beskriva och skapa förståelse. Genom denna metod kan forskaren få möjlighet att som deltagare studera objektet inifrån. Med denna grund blir det möjligt att gå på djupet och skaffa sig rikligt med information från ett fåtal undersökningsobjekt. Den kvalitativa metodens styrka är just att den skapar en helhetsbild, vilket möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang.¹⁶

Studiens frågeställning skall vara avgörande för den undersökningsmetod som används.¹⁷ Med utgångspunkt från uppsatsen karaktär, insamling och tolkning av information, är det därför den kvalitativa metoden som är mest lämplig.¹⁸

2.2.2 Den abduktiva metoden

Abduktionen är en metod som varvar två av de mest renodlade synsätten, induktion och deduktion¹⁹. Den induktiva metoden innebär att forskaren utgår från datainsamling av ett antal fall och ur dessa försöker dra generella och teoretiska slutsatser.

Den deduktiva metoden innebär att forskaren gör en logisk tankemässig slutledning vilken även benämns som förutsägelse. Forskaren formar hypoteser utifrån teorier som är testbara påståenden om verkligheten.²⁰ I praktiken blir det dock svårt att vid samhällsvetenskapliga studier klart skilja mellan induktiva och deduktiva tillvägagångssätt, eftersom dessa är invädda i varandra och försiggår samtidigt under hela processen (se figur 2.1).²¹



¹⁶ Holme, I.M. & Solvang, B.K., "Forskningsmetodik", 1997, s. 79

¹⁷ Holme, I.M. & Solvang, B.K., "Forskningsmetodik", 1997, s. 75

¹⁸ Holme, I.M. & Solvang, B.K., "Forskningsmetodik", 1997, s. 76

¹⁹ Alvesson, M., Sköldbberg, K., "Tolkning och reflektion", 1994, s. 42

²⁰ Holme, I.M. & Solvang, B.K., "Forskningsmetodik", 1997, s. 51

²¹ Andersen, Ib, "Den uppenbara verkligheten", 1998, s.22

Abduktionen utgår från empiriska fakta liksom induktionen men avvisar inte teoretiska föreställningar där deduktionen har sin utgångspunkt. Det sker alltså en ständig växling mellan teori och empiri som tillåts påverka varandra under hela forskningsprocessen. Den ständiga växlingen mellan teori och empiri ger möjlighet till att omtolka materialet under arbetets gång.²²

Den abduktiva metoden stämmer därför väl överens med uppsatsens syfte eftersom vi ämnade jämföra företagets internationalisering med relevanta existerande teorier.

2.3 Insamling av data

2.3.1 Publicerade och elektroniska källor

Internet är en källa som varit till stor hjälp i vårt sökande efter information. Internet har den fördelen att det är enkelt att finna en viss sorts information med hjälp av olika sökmotorer. Sökaren har däremot ingen kontroll över vilken typ av data som återges. Inte heller kan man ta för givet att det som publiceras på Internet är pålitligt.²³

Till övervägande del har vår litteratur hämtats från Lunds Universitetsbibliotek, Ekonomiska kursbiblioteket, Lunds Stadsbibliotek samt det Ekonomiska biblioteket vid Handelshögskolan i Köpenhamn. Dessa söktes till stor del via Lunds universitets databaser över litteratur och artiklar. Några värdefulla tips på litteraturen har vi fått från gamla uppsatser med närliggande ämnen.

Holme & Solvang skiljer mellan personliga och institutionella källor samt konfidentiella och offentliga källor (se tabell 2.1)²⁴. Med tanke på undersökningens karaktär har vi tagit del av fallföretagets offentliga och interna rapporter samt interna arbetsdokument.

Tabell 2.1	Personliga källor	Institutionella källor
Konfidentiella källor	Dagböcker, privata brev	Interna arbetsdokument, hemliga rapporter
Offentliga källor	Tidningsartiklar, insändare, ”öppna brev”, memoarer	Rapporter, resolutioner, riksdagsprotokoll, årsberättelser, partibeslut

²² Alvesson, M. & Sköldberg, K., ”Tolkning och reflektion”, 1994, s. 42

²³ Andersen Ib, ”Den uppenbara verkligheten”, 1998, s. 199-201

²⁴ Holme, I.M. & Solvang, B.K., ”Forskningsmetodik”, 1997, s. 129

2.3.2 Intervjuer

För att på bästa sätt uppnå vårt syfte valde vi att av alla tillgängliga intervjutekniker koncentrera oss på kvalitativa personliga intervjuer. Denna datainsamlingsmetod är optimal även med tanke på att vi använt oss av en abduktiv ansats och en kvalitativ metod.

Med hänsyn till de kostnader i form av pengar, tid och personligt engagemang som krävs för att genomföra personliga intervjuer, valde vi att genomföra ett begränsat antal besöksintervjuer, för att komplettera dessa med intervjuer via telefon och E-mail.

2.3.2.1 Intervjuteknik

Vad gäller besöksintervjuer och telefonintervjuer, var dessa av semistandardiserad och ostrukturerad karaktär. Semistandardiserade intervjuer innebär att frågorna är bestämda på förhand, men att frågeformuläret primärt ses som en mall för att täcka ett visst informationsbehov. Med ostrukturerade intervjuer menas att respondenten själv formulerar sina svar, dvs. inte har ett fåtal alternativ att välja emellan.²⁵ Vi fann det vara av stor betydelse att ge utrymme för respondentens personliga åsikter och värderingar.

Vad gäller identifieringen av fallföretagets motiv kring val av marknad och investeringsobjekt, tillämpade vi ett frågeformulär som använts i samma syfte av Europeiska Kommissionen under perioden 1995-1997.

Frågeformuläret, som skickats ut via E-mail, består av ett antal frågor bestämda på förhand. Dessa skulle besvaras med heltal på en 10-gradig skala ("helt oviktigt" tillskrevs värde 1 och "mycket viktigt" värde 10). Bedömningen av värden mellan 1 och 10 var upp till respondenten.

I efterhand överförde vi alla värden till en 3-gradig skala på ett matematiskt korrekt sätt (se bilaga 1), för att kunna jämföra med den undersökningen som vi hänvisar till. Även om dessa tal kan jämföras med varandra skall man dock ha i åtanke att varje individ dömer efter sin egen subjektiva skala. Därför har likheterna och skillnaderna i respondenternas svar analyserats med försiktighet. Formuläret återfinns i tabell 2.1 och 2.2 (se bilaga 7 respektive bilaga 8).

²⁵ Lundahl, U., Skärvad, P-H., "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999, s. 116

2.4 Källkritik

2.4.1 Förförståelse

Vi är medvetna om att våra tidigare erfarenheter och kunskaper präglar vår syn på verkligheten. Detta medför att det är omöjligt att vara totalt objektiv inför ett område som man sedan tidigare känner till. Däremot har våra åsikter förändrats och utvecklats i takt med att ny information tillkom. Varje person utvecklar sin egen förförståelse och det går inte att undvika.²⁶ Vi har dock, i rollen av undersökare, försökt att vara så objektiva och fördomsfria som möjligt.

2.4.2 Reliabilitet

Litteratursökare bör tänka på att vara kritisk i sin granskning²⁷. Det mest lämpliga alternativet vore att använda ursprungskällan för att undvika missförstånd. Vid användning av andra källor bör undersökaren förvissa sig om beskaffenheten av informationen som dessa innehåller. Det har vi i uppsatsen försökt göra i största möjliga mån för att öka reliabiliteten.

Vi inser att den litteratur som vi använt oss av, innehåller författarnas subjektiva åsikter. Detta försökte vi uppväga genom att använda flera källor samtidigt. Med tanke på att det finns mycket litteratur på detta område, föreligger det en risk att vi förbisett en del av denna, vilken kunde ha påverkat vår infallsvinkel.

En del av de data som vi använt har utgjorts av intervjuer som vi genomfört med nyckelpersoner inom företaget. Det finns en risk att de svar vi fick är ett sätt för organisationen att föra ut ett budskap till omvärlden eller till andra delar av organisationen. En del av de svar vi erhållit kan även vara påverkade av sekretess, lojalitet, okunskap och andra faktorer. Också det faktum att företaget skall få ta del av det färdiga arbetet kan ha påverkat den intervjuade personens sätt att svara.

Publicerade källor som vi använt kan likaledes vara aningen förvrängda. Vad gäller personliga källor (tidningsartiklar, avhandlingar), påverkas de lika mycket av författarnas förförståelse som denna uppsats påverkas av vår. I fråga om tidningsartiklar, har författaren mindre krav på sig att vara objektiv. Det finns därför en tendens hos dessa författare att överdriva och framhäva vissa saker framför andra, vilket påverkar reliabiliteten negativt.

²⁶ Holme, I. M. & Solvang, B.K., "Forskningsmetodik", 1997, s.151

²⁷ Skärvad P-H. & Lundahl U., "Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer", 1999, s. 224

I fråga om de institutionella källorna, ger de en inblick i företaget på ett sätt som de själva väljer. Ibland kan de vara en ren marknadsföringskampanj för företaget, extern såväl som intern. Å andra sidan bedömer vi de interna rapporterna som mest pålitliga källor för vår uppsats. Detta beror på att dessa rapporter tjänar som beslutsunderlag för företaget och därmed anser vi att dessa innehåller en hög grad av objektivitet.

2.4.3 Validitet

Validitetsbegreppet innehåller två andra begrepp: *giltighet* och *relevans*. Giltighet säger något om den generella överensstämmelsen mellan vår teoretiska och empiriska begreppsplan. Relevansen säger något om hur relevant det empiriska begrepps- eller variabelurvalet är för vår problemställning.²⁸ Det går inte att mäta hur bra vår definitionsvaliditet är. Vi måste använda vårt omdöme och argumentera för våra ståndpunkter, men författarna måste vara förberedda på att operationaliseringen kan bli föremål för diskussion och kritik.

Relevansen av det empiriska begrepps- eller variabelurvalet har vi lagt stor vikt vid under uppsatsens författande. Den informationen som tillkommer i processen bidrar till att detta urval optimeras. Studiens kvalitativa karaktär, och därmed möjlighet att gå på djupet, bidrog förhoppningsvis positivt till relevansen.

²⁸ Andersen, Ib "Den uppenbara verkligheten", 1998, s. 85

3 De utländska investerarnas perspektiv

I följande kapitel kommer de teoretiska aspekterna kring internationalisering och etablering på utländska marknader att introduceras. Vi kommer att behandla de bakomliggande orsakerna och motiven för internationalisering, de strategier som företaget har att tillgå samt vilka förhållanden som påverkar valet av strategi.

När man behandlar utländska företags internationalisering i Central- och Östeuropa, kan man inte undgå att ställa sig frågan varför företag väljer att internationalisera sig. Till grund för varje handling som ett företag företar ligger det (eller bör det föreligga) ett ansvar gentemot aktieägarna i termer av tillväxt och avkastning.²⁹ Varje företag har alltså kortsiktiga och långsiktiga mål att tillgodose genom internationaliseringen.

3.1 Internationaliseringsmotiv

Det finns en mängd olika motiv³⁰ till varför företag vill internationalisera sig även om det ofta är en mix av motiv som är avgörande. I teoretiska sammanhanget skiljs det mellan proaktiva och reaktiva motiv. Proaktiva motiv innebär att företag stimuleras till att förändra sin nuvarande strategi. Reaktiva motiv influerar företag till att agera efter förändringar och press från omvärlden.³¹ Företag med proaktiva motiv internationalisera sig för att de vill och företag med reaktiva motiv för att de är tvungna.

3.1.1 Proaktiva motiv

Proaktiva motiv influerar ofta företag att börja exportera. De olika motiven är vanligtvis stabila över lång tid och det proaktiva företaget är ofta mer service-, marknadsförings- och strategiorienterade. Ett viktigt motiv som driver internationaliseringen är möjligheten att uppnå högre lönsamhet.³² Företagsledningen ser internationaliseringen som en källa till högre vinstmarginaler, men den

²⁹ Grant, R. M. "Contemporary strategy analysis", 1998, s.32

³⁰ I detta avsnitt lägger vi delvis en annan innebörd i beteckningen "motiv", än i resten av denna uppsats. Här används ordet "motiv" som en synonym till "drivkraft". Eljest används denna beteckning synonymt med "mål".

³¹ H.Deresky "International Management, Managing Across Borders and Cultures", 2000, s. 220

³² H.Deresky "International Management, Managing Across Borders and Cultures", 2000, s. 222

förväntade vinsten skiljer sig ofta från den verkliga. Trots att ett företag har planerat kan de inte förutse allt och de kan inte heller påverka sin omgivning.

Ytterliggare motiv uppstår då företaget har god kunskap om utländska seder, marknader och marknadssituationer, som inte är vitt delade med andra företag. Denna kunskap kan vara ett resultat av företagets undersökningar, relationer eller att de var på rätt plats vid rätt tidpunkt. Detta är ett bra motiv i initialskedet, men därefter hinner ofta konkurrenterna ikapp informationsfördelen.³³

3.1.2 Reaktiva motiv

Reaktiva motiv uppkommer när ett företag drivs till att internationalisera sig. Ett exempel på detta kan vara press från konkurrenter som redan har internationaliserat sig och därmed erhållit konkurrensfördelar. Överproduktion på den inhemska marknaden kan också få företag att söka sig utanför det egna landets gränser. En mättad inhemsk marknad kan tvinga företag att ”go international” för överlevnad.³⁴

3.1.3 Interna och externa motiv

De proaktiva och reaktiva motiven kan jämföras med externa och interna motiv. De externa motiven kan vara omgivningsfaktorer, industritrender eller press från konkurrenter som tvingar företaget att se över sin nuvarande strategi. De interna motiven är faktorer såsom möjlighet till ökad försäljning och vinst samt initiativ från företagsledning. Vissa interna motiv kan vara en följd av externa faktorer till exempel minskad försäljningsvolym på grund av ökad konkurrens. Som påpekats ovan, är det ofta en kombination av interna och externa faktorer som styr företagets intresse för internationalisering.³⁵

3.2 Tillväxtmål

Internationalisering är inte företagets enda möjlighet att uppnå tillväxt och långt ifrån den lättaste. I vissa fall är den dock den mest lämpliga eller till och med enda möjliga strategin, allt beroende på företagets interna och externa faktorer.

I figur 3.1³⁶ (se bilaga 2) illustreras de möjligheter som företaget har att tillgå om expansion eftersträvas.

³³ Deresky, H. “International Management, Managing across borders and cultures”, 2000, s. 222

³⁴ Axelsson, B. & Agndal, H., “Internationalisation of the Firm. A Note on the Crucial Role of the Individual’s Contact Network.” http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/30_AxelssonAgndal.pdf

³⁵ Deresky, H. “International Management, Managing Across Borders and Cultures”, 2000, s. 220

³⁶ Young et al., “International Market Entry and Development”, 1989, s. 8

Om man antar att ett företag beslutar att expandera internationellt för att uppnå tillväxtmål, finns det en rad beslut angående utvecklingens inriktning och metod för att stödja denna som skall fattas. Bl.a. bör hänsyn tas till följande aspekter:³⁷

3.2.1 Produkt(er)/service

Inom detta område måste företaget bestämma produktens eller tjänstens beskaffenheten, räckvidd och omfattning av diversifieringen. Därtill måste man välja marknadsföringsmetoder för att nå rätt målgrupp. Problemet som uppstår här är om och i vilken utsträckning produkten/service samt marknadsföringsmetoderna behöver anpassas till de lokala förhållandena. Faktum är att hela produktkonceptet kan behöva omvärderas.

3.2.2 Marknad(er)

Ett beslut måste fattas angående vilka utländska marknader som skall väljas och hur många av dem som skall angripas på samma gång. Många företag, särskilt i ett tidigt skede av internationaliseringsprocessen, håller sig till de marknader som ligger närmast i termer av ”psychic distance”³⁸ – ett koncept som inkorporerar det fysiska avståndet, men kanske viktigare, de kulturella likheterna, inklusive språket, rättssystemet, ”the way to do business” osv. Samtidigt som företaget får mer erfarenhet av internationella affärer, uppstår det frågor om huruvida resurserna bör koncentreras till få marknader eller om resursspridning är att föredra. Detta kan i sin tur förbättra riskspridningen och tillåta en högre grad av flexibilitet.

3.2.3 Funktioner

Det uppstår ofta styrningsproblem på den internationella affärnivån, närmare bestämt kommunikation mellan huvudkontor och utländska filialer samt kontroll av deras arbetsprocesser. Under hela strategiutarbetningsprocessen måste därför hänsyn tas till hur den utländska filialen skall styras. Human Resource Management-funktion är därför av stor betydelse.

³⁷ Young et al., ”International Market Entry and Development”, 1989, s. 9

³⁸ *ibid.*

3.2.4 Teknologi

I den internationella kontexten måste företaget bestämma i vilken utsträckning teknologin skall vara inkorporerad i själva produkten samt i vilken omfattning datoriserade system skall användas vid försäljning och marknadsföring, produktdesign, produktutveckling etc.

3.2.5 Etablerings- och utvecklingsmetoder

Den metoden som företaget använder för att tillgodose marknadens behov kommer att ha ett stort inflytande över dess framgång på de utländska marknaderna. Denna kommer att påverka både kostnader – transport, tillverkning, marknadsföring etc. – och intäkter – genom kvalitet, anpassning till den lokala efterfrågan, leverans och after-sales support, inställning hos regeringen och andra politiska och statliga organisationer.

Alla dessa element bör vara inkorporerade i de internationella affärs- och marknadsföringsplanerna, vilka skall sätta riktlinjer, bestämma mål, allokera resurser och bestämma policys för att vägleda företagets internationella aktiviteter på lång sikt.

3.3 Inträdesstrategier

Det är uppenbart att valet av inträdesstrategi har stor påverkan på företagets prestation på den utländska marknaden på grund av kostnader, intäkter, risk- och kontrollaspekter av varje strategi.³⁹

Val av optimal strategi kräver en systematisk analys av samtliga alternativ. Detta är i sin tur svårt att genomföra på grund av informationsasymmetri och problem kopplade till bedömningen av osäkerhet och risk. Därutöver kommer den optimala strategin för en produkt eller marknad inte nödvändigtvis passa en annan.⁴⁰

Nedan redogörs det i korthet för några inträdesstrategier.⁴¹

³⁹ Young et al., "International Market Entry and Development", 1989, s.252

⁴⁰ Young et al., "International Market Entry and Development", 1989, s.253

⁴¹ Deresky, H., "International management", 2000, s.238

3.3.1 Exportering

Export är den enklaste och vanligaste inträdesstrategin på grund av de låga finansiella riskerna. Export innebär förflyttning av varor och/eller tjänster över gränserna via indirekt eller direkt metod. Ett företag är en indirekt exportör när dennes varor säljs på utländska marknader utan att någon aktivitet med detta syfte tas av företaget ifråga. Direktexport uppkommer då företag själva tar hand om exporten och därmed bygger upp ett nät av kontakter. Företagens produkt säljs oftast genom utländska agenter eller distributörer.

3.3.2 Licensiering

Denna strategi utgörs av ett kontrakt i vilket licensgivaren upplåter sina rättigheter (t.ex. patenträttigheter) mot en finansiell kompensation. Denna strategi kräver, i likhet med export, inte någon större investering för företaget. Licensiering kan vara lämplig som inträdesstrategi i områden som är svårhanterliga och förknippade med stor risk.

3.3.3 Franchising

Franchising är en form av licensiering som i dagsläget växer snabbt. Franchisegivaren tillhandahåller ett standardpaket av produkter, system och ledningsservice. Franchisetagaren tillhandahåller marknadskunskap, kapital och personligt engagemang i förvaltning. Kombinationen av de olika komponenterna leder till flexibilitet i förhandlingar i dem lokala marknadsförhållanden och ger huvudföretaget en viss kontroll. En fördel med franchising är att franchisegivaren har möjlighet att expandera i större skala, snabbare och med mindre kapitalbehov.

3.3.4 Equity joint venture

Denna inträdesstrategi innebär fördelning av tillgångar, risker och vinster samt andel i ägande av en viss bestämd rörelse eller investering mellan två eller flera företag. Joint Ventures kräver större kapitaltagande och medför därmed större finansiell risk än exempelvis export eller licensiering.⁴² Den främsta anledningen till att ingå i denna form av samarbete är att den politiska risken minskar och resurser kan utnyttjas gemensamt av företagen. Företagsformer möjliggör utnyttjande av kompetenserna som det lokala företaget har eller kommer åt via det lokala distributionssystemet.⁴³

⁴² Young et al., "International Market Entry and Development", 1989, s. 206

⁴³ Young et al., "International Market Entry and Development", 1989, s. 217

3.3.5 Helägda dotterbolag

Denna strategi kräver ett större resursåtagande av företaget och leder därmed till en högre risknivå. Strategin kräver också ett stort engagemang från företagsledningen samtidigt som företaget undviker problem med förhandlingar och inte behöver dela beslutsfattande med någon annan part. På grund av det höga risktagandet och kravet på stora kapitalinvesteringar, är det framför allt stora företag som etablerar dotterbolag i andra länder.

Kommentar: Equity joint venture och helägda dotterbolag inträdesstrategier brukar tillsammans även benämnas *utländska direktinvesteringar*⁴⁴.

3.3.6 Strategiska allianser

Strategiska allianser är en ny samarbetsform som har växt fram under 90-talet och har idag blivit mycket populärt bland kunskapsföretag. Definitionen av en strategisk allians är en överenskommelse mellan två eller flera partners att dela kunskaper och/eller resurser på ett sätt som kan gynna samtliga inblandade organisationer. Fördelar med strategiska allianser är bl.a. utökad tillgång till kapital och nya affärsområden, tekniköverföring samt reducerade kostnader för forskning och utveckling. Nackdelar med dessa är bl.a. svårigheter med att förstå och anpassa sig till en ny typ av management/ledarskap, svårigheter att förstå de kulturella skillnaderna som finns mellan alliansens parter samt att dessa kan hämma den innovativa förmågan hos det enskilda företaget.

3.4 Val av inträdesstrategi

Young et al. nämner tre tillvägagångssätt för att bestämma den optimala inträdesstrategin: *the economic approach*, *the stages-of-development approach* och *the business-strategy approach*.⁴⁵

3.4.1 The economic approach

Det ekonomiska synsättet på beslutsfattande förutsätter ett rationellt beteende, där kostnader och vinster hänförliga till de strategiska alternativen jämförs för att identifiera de valmöjligheter som ger maximal långsiktig vinst.

⁴⁴ Det internationellt inarbetade begreppet är FDI (Foreign Direct Investment). Denna benämning kommer vi också framöver att använda oss av i denna uppsats.

⁴⁵ Young et al., "International Market Entry and Development", 1989, s. 32

Anderson och Gatignon⁴⁶ har utvecklat en ekonomisk ansats baserad på analys av transaktionskostnader för etablerings- och utvecklingsbeslut på de utländska marknaderna. Den maximala långsiktiga vinsten föreslår de skall mätas i riskjusterad ROI. Enligt dessa författare är kontroll den avgörande faktorn för både risk och avkastning. De inträdesstrategierna som ger stor kontroll, medför högre avkastning men även högre risk. Inträdesstrategierna med låg kontroll minskar resurstagandet (med andra ord risken) på bekostnad av avkastningen. Valet av den optimala inträdesstrategin baseras därför på rationella trade-offs mellan dessa variabler.⁴⁷

3.4.2 The stages-of-development approach

“The stages-of-development” synsättet baseras på den inkrementalistiska modellen av internationaliseringen. Enligt denna modell är internationalisering en evolutionsprocess där företaget gradvis utvecklar en större förbindelse till den lokala marknaden. Detta beror på de ökade erfarenheterna av den internationella verksamheten, den utländska marknaden osv.

Denna modell är utvecklad av Brooke⁴⁸ och presenteras i figur 3.2 (se bilaga 3)

3.4.3 The business-strategy approach

Både det ekonomiska och “the stages-of-development” synsätten förutsätter ett rationellt beslutstagande. I den förra, baseras beslutet angående val av etableringsstrategi på beräkning av riskjusterad ROI alternativ. I den senare, utvecklas etablerings- och utvecklingsstrategier med tiden samtidigt som företagets internationaliseringsgrad ökar.

”Business-strategy” teorin skiljer sig från de föregående genom att den framhäver beslutsfattandets pragmatiska beskaffenhet i många organisationer. På grund av den externa osäkerheten och beslutsfattandets politiska natur (inklusive sökande efter konsensus), kan organisationer godkänna ett ”tillfredsställande” eller ”muddling through”⁴⁹ synsätt istället för det ”rationellt analytiska” synsättet på beslutsfattandet.⁵⁰ Dessa synsätt baseras på ”bounded rationality”⁵¹ - ett begrepp introducerat av Nobelpristagaren Herbert Simons.

⁴⁶ Anderson, E. och Gatignon, H, 1986 (källa Young et al. s. 260)

⁴⁷ Young et al., “International Market Entry and Development”, 1989, s. 251

⁴⁸ Brooke M.Z., 1986 (källa: Young et al., “International Market Entry and Development”, 1989, s.257)

⁴⁹ För närmare diskussion se Lindblom C.E. 1979 (källa Young et al)

⁵⁰ Young et al., “International Market Entry and Development”, 1989, s. 36-37

Detta kan vara särskilt relevant i kontexten av de internationella ”marketservicing” beslut. Företag kommer då att ha multipla mål, av både finansiell och icke-finansiell karaktär, vilket kan ge upphov till konflikter. Dessutom kommer valet av ”marketservicing” strategi att påverkas av en hel rad av faktorer, både interna och externa. Osäkerheten och behov av att kombinera motstridiga mål gör det ännu svårare att tillämpa det ”rationell-analytiska” synsättet.⁵²

En rad externa och interna faktorer som påverkar valet av denna strategi har blivit framtagna av Root.⁵³ De viktigaste externa faktorerna inkluderar:

1. De lokala marknadsfaktorerna på den utländska marknaden: marknadens storlek, tillväxtpotential, konkurrenssituation, marknadsföringskanaler osv.
2. Den utländska marknadens omgivningsfaktorer: politiska, ekonomiska och sociokulturella egenskaper hos målmarknaden, inklusive regeringens politik vad gäller investeringar; geografiskt avstånd; ekonomisk tillväxt och prestation; landets externa relationer, inklusive växelkurspåverkan; kulturell avstånd samt politisk risk.
3. Landets produktionsfaktorer: tillgänglighet, kvalitet och kostnad av råvaror, lönekostnader och andra produktionsfaktorer tillsammans med ekonomisk infrastruktur (transport, kommunikation, hamnanläggningar osv.)
4. Hemmamarknadens faktorer: marknads-, produktions-, konkurrens- och omgivningsförhållanden, vilka kommer att påverka beslut om etablering genom deras inflytande på företagets storlek, konkurrenskraft och orsaker till den internationella expansionen.

De viktigaste interna faktorerna som påverkar valet av etableringsstrategi på den utländska marknaden är:

1. Företagets produktionsfaktorer: graden av produktdifferentiering; tjänstens totala betydelse, teknologiintensiteten samt förmågan att standardisera produkter globalt.
2. Företagets resurstagande: management, kapital och teknologiresurser, produktions- och marknadsföringsfärdigheter samt företagets övergripande engagemang vid internationella affärerna.

⁵¹ Simon, Herbert, “On Simulating Simon: His Monomania, and its Sources in Bounded Rationality”, 2001 s. 501-505

⁵² Mercado, S. & Welford, R. & Prescott, K., ”European Business”, 2000, s. 334

⁵³ Root, F.R., 1987 (källa Young et al. “International Market Entry and Development”, 1989 s.261-262)

Enligt Root är den rätta inträdesstrategin den som maximerar vinsten över en strategisk planeringsperiod med hänsyn tagen till resurstillgången, risken samt icke-finansiella mål. Roots resonemang kan sammanfattas i figur 3.3 (se bilaga 4).

4 Investeringar och dess intressenter

I det förra kapitlet behandlades det de teoretiska aspekterna kring internationaliseringen från ett företags perspektiv. I detta kapitel kommer vi att försöka sätta detta resonemang i ett bredare sammanhang. Vi kommer att göra det genom att redogöra för de viktigaste aktörernas motiv och förhållningssätt till en viss typ av internationaliseringsstrategi – utländska direkta investeringarna.

För att på ett meningsfullt sätt kunna analysera de investeringar som sker från utlandet till de central- och östeuropeiska länderna, måste man ta hänsyn till samtliga inblandade aktörer i termer av deras förhållningssätt till investeringarna. De två övergripande frågorna är vad dessa strävar efter respektive vad de slutligen uppnår. Av alla de intressenterna som finns vid en investeringsprocess, kan de tre viktigaste urskiljas: investeraren, ”värdföretaget” samt ”värdlandet”. Inspiration till detta närmande är hämtad ur forskningsrapporten ”FDI motives and marketing strategies in Central- and Eastern Europe”⁵⁴.

4.1 Investerares motiv till FDI

Det finns en stor mängd litteratur om internationalisering av företag, vilken erbjuder förklaringar till investerarnas motiv till FDI. Dessa förklaringar baseras på *trade theory*, främst teorin om imperfekta marknader, internationalisering samt *eclectic paradigm*⁵⁵. Klassisk trade theory förklarar existensen av internationell handel i termer av sökandet efter absoluta och komparativa konkurrensfördelar. Medan denna teori erbjuder förklaringar till varför det uppkommer handel mellan nationerna, förklarar den inte varför individuella företag engagerar sig i FDI.⁵⁶ Hymer (1960) föreslog däremot att, förutom finansiella vinster, skall investerarna också sträva efter att få kontroll över den utländska verksamheten.⁵⁷

Multinationella företag befinner sig i en ofördelaktig position jämfört med deras lokala konkurrenter när de bedriver verksamhet på andra marknader. Anledningen

⁵⁴ Marinov M.A., Marinova S.T., “FDI motives and marketing strategies in Central- and Eastern Europe”, 1998

⁵⁵ Eclectic paradigm säger att ett företag skall placera sina produktionsanläggningar där dess utländska tillgångar och resurskällor ligger. Hill, Charles W.L., “International business”, 2001, s.196 hänvisar till Dunning, 1997

⁵⁶ Marinov M.A., Marinova S.T., “FDI motives and marketing strategies in Central- and Eastern Europe”, 1998

⁵⁷ Hymer, Stephen Herbert, “The international operations of national firms : a study of direct investment”, 1960 (källa Marinov)

till detta är brist på kunskap om de lokala förhållandena.⁵⁸ Därför bör de, om inte eliminera, åtminstone minska kunskapsklyftan, genom att försöka skapa en bättre kunskap om marknaden. Förvärv av tillgångar på den utländska marknaden är alltså i huvudsak en möjlighet att minska det fysiska avståndet mellan "värd" landet och investerarens hemvist.

Ett flertal studier i de central- och östeuropeiska länderna bekräftar att en övervägande del av de objekt, som utländska företag kan investera i inom denna region, är baserade på motiv kring marknadssökning. Detta innebär att företagen i första hand söker en kundmarknad snarare än en resursmarknad. Gatling (1993) ser t.ex. ett mönster hos investerarnas motiv genom samtliga östeuropeiska länder: att uppnå en marknadsandel på de lokala marknaderna, få tillgång till den regionala marknaden, få tillgång till EU marknaden samt utnyttja billiga resurser. Enligt en studie utförd av OECD (1994) är motiven (som rangordnades av 162 företag som investerade i Central- och Östeuropa) följande: tillgång till stora lokala marknader, ökning av marknadsandelar, låga produktionskostnader samt billiga råvaror.⁵⁹

Roderick M. föreslår en mer detaljerad lista av de motiv som utländska investerare försöker uppnå:⁶⁰

- geografisk expansion till nya marknader eller till nya lokaliseringar av produktionsanläggningar
- vertikal integration
- utveckling av nya produkter
- rationalisering av företagets affärsportfölj
- matchning av konkurrenternas strategier
- konkurrensfördel vad gäller produkt- och resursmarknader
- avkastning på kapitalinvesteringar som redan är avskrivna i Väst.

Det finns alltså många olika framställningar av företagens motiv för att investera i de central- och östeuropeiska länderna. Dessa har dock en gemensam grund och betonar tillväxt- och utvecklingsmöjligheter, riskspridning och tillgång till billiga produktionsfaktorer.

⁵⁸ Intervju med Martin Klafstad, Marknadsdirektör Sverige, Procordia Food, 18 april, 2002

⁵⁹ Marinov M.A., Marinova S.T., "FDI motives and marketing strategies in Central- and Eastern Europe", 1998

⁶⁰ Roderick, M., "Transforming Management in Central- and Eastern Europe", 1999, s.155

4.2 De nationella regeringarnas förhållningssätt till FDI

4.2.1 Politisk ideologi och utländska investeringar

De nationella företrädarnas påverkan går inte att förringa vad gäller den miljö i vilken internationella affärer äger rum. Marknadens aktörer är i många fall direkt beroende av den välvilja gentemot investeringar som ett lands regering har. Det finns ett brett spektrum av förhållningssätt gentemot investeringar men vad gäller de politiska förklaringsgrunderna är det tre kategorier som kan ses som karakteristiska.⁶¹

4.2.1.1 The radical view

Denna skola har en nära koppling till marxismen där de multinationella företag betraktas som imperialismens lakejer vilka bör motarbetas. Detta resonemang grundar sig på en föreställning om att investerarna ej för med sig något gott, utan snarare att de suger ut redan fattiga länder och överför eventuella vinster till hemländer, vilket i sin tur leder till ökad fattigdom i de länder där vinsterna genererats. Genom att kritiska faktorer (patent, varumärken etc.) kontrolleras av investerarna samt att nyckelpersoner anställs utifrån, fördjupas beroendet av utländska investerare.

Tankesättets tillbakagång inleddes under 80-talets slut, då det kommunistiska systemet började bryta samman. Hill finner tre skäl till denna utveckling:⁶²

- den låga ekonomiska tillväxten i de länder som tillämpade den radikala skolan
- starkare ekonomisk tillväxt i de länder som praktiserade en mer liberal hållning till utländska investeringar
- Sovjetunionen, förebilden för många länder med liknande ambitioner, föll samman.

4.2.1.2 Frihandel

Anhängare till fria marknader grundar sina åsikter främst på Adam Smith's och Riccardo's arbete kring nationalekonomi och internationell handel där teorin kring komparativa fördelar behandlas⁶³. Enligt detta resonemang bör varje land ägna sig åt den typ av verksamhet som det är mest lämpat för. I en sådan miljö utgör den

⁶¹ Hill, C., "International business", 2001, s. 208

⁶² Hill C., "International Business", 2001, s. 213

⁶³ Parkin, M., & Powell, M. & Matthews, K. "Economics, 4th Edition", 1997, s. 55

internationella investeraren ett instrument som styr produktionen av varor och tjänster till ett visst land/region. Resultatet av ett sådant samspel, mellan nation och företag, blir att den övergripande effektiviteten i världsekonomin stärks.⁶⁴

4.2.1.3 Pragmatisk nationalism

Detta synsätt grundar sig på en uppfattning om att utländska investeringar både har positiv och negativ inverkan på ett lands ekonomi och invånare. Investeringar innebär t.ex. att kapital, kunskap, teknik och arbetstillfällen förs in men även att eventuella vinster inte stannar där de genererats utan återgår till ägarna. I en sådan situation krävs det att ett lands företrädare utvecklar förhållningssätt och regler, där de nationella fördelarna överstiger kostnaderna.

4.2.2 Utländska investeringars effekt på värdlandet

Ur ett nationalekonomiskt perspektiv har ett flertal teorier utarbetats kring vilken påverkan investeringar har på ett lands utveckling. Till de positiva hör tre olika kategorier: resursöverföring, sysselsättningseffekter samt utveckling av konkurrens och ekonomisk tillväxt. Dessa uppvägs dock delvis av de negativa effekterna: icke önskvärd konkurrens, påverkan på betalningsbalansen samt minskad nationell självständighet.⁶⁵

Till kategorin resursöverföring hör sådana områden som kapital, teknik och management. Det övergripande resonemanget är att utländska investeringar kan öka och påskynda denna process och på så sätt ge en positiv effekt på ett lands tillväxt. Vad gäller sysselsättningseffekterna är antagandet att investeringar skapar fler arbetstillfällen, både direkt genom själva huvudinvesteringen, samt indirekt genom underleverantörer och andra tjänster. Risker är dock att investeringarna leder till utslagning av inhemska producenter men förhoppningen är att detta kommer att uppvägas av investeringarnas positiva effekter. Den tredje och sista kategorin, konkurrensfrämjande och ekonomisk tillväxt, grundar sig på en inställning om att ett ökat utbud leder till fler valmöjligheter för konsumenten, vilket i sin tur leder till lägre priser och ökad nytta av en viss produkt. För att överleva på en mer konkurrensutsatt marknad tvingas företagen till ökade investeringar vilket har en positiv effekt på produktiviteten, produkt- och processinnovationer och den övergripande ekonomiska utvecklingen.⁶⁶

Till utländska investeringar hör även några negativa effekter. T.ex. kan en allmän utslagning av inhemska producenter leda till minskad konkurrens. Vidare kan

⁶⁴ Hill C., "International Business", 2001, s. 209

⁶⁵ Hill C., "International Business", 2001, s. 213

⁶⁶ Marinov M.A., Marinova S.T., "FDI motives and marketing strategies in Central- and Eastern Europe", 1998

investeringarna leda till instabiliteter i ett lands betalningsbalans. Både initialt då inflödet av kapital är stort men framförallt på längre sikt då eventuella vinster överförs till investerarens hemland. Påverkan kan även grunda sig på ett förhållande, där investeraren väljer att importera insatsvaror, vilket ger en negativ effekt på betalningsbalansen.⁶⁷ Slutligen kan det sägas att det ibland kan finnas en rädsla hos en regering att ökat utländskt ägande kommer leda till förlorad nationell självständighet då strategiska beslut rörande ett företags verksamhet ej längre fattas av någon med en nationell förankring.

4.3 Investeringsobjektets motiv och förhållningssätt

Det som i många fall är karakteristiskt för de företag som står som objekt för investeringen, är att denna skall leda till eller stödja en förändring. Med detta menas att företaget analyserar dess nuvarande position samt skapar en bild av hur denna skall se ut i framtiden. Beroende på behovet av förändring kan denna rörelse ske med hjälp av interna eller externa resurser. Detta leder till att det är behovet, grundat på olika strategiska antaganden, som styr objektets motiv.

De tre motiv som allmänt beskrivs som de viktigaste är följande:

- Tillskott av finansiellt kapital vilket förstärker företagets position på marknaden och möjliggör investeringar och produktionseffektiviseringar.
- Tillgång till motpartens nätverk. Detta innebär främst att marknadens gränser utvidgas t.ex. genom splittrande av protektionistiska regler, tillgång till motpartens internationella nätverk samt allmänna synergieffekter härrörliga till den utökade kritiska massa som två samarbetande parter skapar⁶⁸.
- Tillgång till och spridning av kunskap. Denna faktors betydelse är speciellt stor om ett internt kunskapsgap identifieras i samband med en stor förändring i företagets omvärld.⁶⁹ Enligt det resursbaserade synsättet är det bl.a. ackumuleringen av företagsspecifika resurser som kan skapa konkurrensfördelar vilka i sin tur kan påverka företagets långsiktiga överlevnad.⁷⁰ Ett omfattande utbyte av kunskap leder vidare till att samarbetet mellan de båda parterna fördjupas och att dess långsiktiga överlevnad förbättras.

⁶⁷ Hill C., "International Business", 2001, s. 216

⁶⁸ Deresky H., "International Management", 2000, s. 259

⁶⁹ Griffith D.A., "Knowledge transfer as a means for relationship development: a Kazakhstan-foreign international joint venture illustration" Journal of international marketing; 1 juni, 2001

⁷⁰ Grant R. M., "Contemporary Strategy Analysis", 2001, s. 337

5 Central- och östeuropeiska marknader

I följande kapitel kommer en övergripande bild av de central- och östeuropeiska marknaderna att ges. Det kommer att förklaras varför dessa länder väljs som investeringsobjekt och hur de utländska investeringarna påverkar dessa. Slutligen redogörs det för dessa marknaders karakteristiska drag med betoning på konsumentrelaterade produkter/tjänster.

5.1 Allmänt

Under de kommunistiska regimerna var det ekonomiska beslutsfattandet i Central- och Östeuropa underordnat politiker. Denna beroendeställning avspeglades bl.a. i det starka inflytande som det Kommunistiska Partiet hade i olika företag. Av stor betydelse för övergång till marknadsekonomi var därför skapandet av ett ekonomiskt system i vilket politikernas inflytande begränsades.⁷¹

De politiska faktorerna var dock av stor betydelse både i initialskedet och under själva utvecklingen av det post-kommunistiska systemet. Som den amerikanske ekonomen Jeffrey Sachs, rådgivare till det polska finansministeriet och därefter president Yeltsin, uttryckte det i 1993: ”The problem of reform is mostly political rather than social or even economic”⁷²

Västerländska regeringar och internationella finansiella institutioner har officiellt varit ivriga att bereda ekonomisk assistans på grund av den stora politiska vikten av ”kommunismens kollaps”, slutet på det Kalla Kriget, förhoppningar om fred i Europa och det ekonomiska värde som skiftet förväntades att generera.⁷³ Den långsiktiga utvecklingen i regionen påverkas därför i stor grad av politiska förhållanden mellan Östeuropa och EU.⁷⁴

5.2 Etablering i central- och östeuropeiska länder

Beslut angående etablering i Central- och Östeuropa tas med hänsyn till de underliggande motiv och mål som finns för internationaliseringen. I många fall

⁷¹ Roderick M., ”Transforming Management in Central and Eastern Europe”, 1999, s.9

⁷² Roderick M., ”Transforming Management in Central and Eastern Europe”, 1999, s.4

⁷³ Roderick M., ”Transforming Management in Central and Eastern Europe”, 1999, s.9

⁷⁴ ”Strategies of multinational enterprises and the development of the Central and Eastern Europe economies”, European Business Review, maj 1997

satsar företag ”internationellt” för att uppnå tillväxt, skapa konkurrensfördelar och ställa konkurrenterna i en ofördelaktig position. Vad gäller de central- och östeuropeiska marknaderna brukar det nämnas ytterligare några motiv⁷⁵:

- Stor kulturell och historisk likhet mellan länder i regionen
- Möjligheter till förvärv av företag med ”östeuropeisk” expertis
- Portgång till både EU och före detta planekonomier

Beslutet om att etablera sig på dessa marknader beror även på de olika ländernas styrkor och svagheter. Till styrkorna hör en stor population, billig arbetskraft, geografisk närhet till Västeuropa, privatiseringsmöjligheter, låga inträdesbarriärer och långsiktig tillväxtpotential. Dessa uppvägs dock av låg inkomst per capita, begränsade ledningsfärdigheter, låg produktivitet, bristfällig infrastruktur, ostabil politisk situation, byråkratiska strukturer och finansiella risker.⁷⁶ De allmänna kriterierna för val av en geografisk marknad (m.a.o. bedömning av marknadens attraktivitet) presenteras i tabell 5.1⁷⁷ (se bilaga 5)

Styrkor och svagheter skiljer sig mellan länder såväl som näringsgrenar. Central- och Östeuropa är inte ett ekonomiskt homogent block och skillnaderna i inriktning och omfattning av den pågående transformation fortsätter att öka olikheterna mellan nationerna.⁷⁸ Därför kan man inte tillämpa en standardiserade strategi för samtliga länder även om det finns många betydelsefulla likheter inom regionen, vilka kan ligga till grund för utarbetningen av strategin för varje enskilt land.⁷⁹

Ett annat strategiskt övervägande gäller konkurrensorienteringen hos det företag som kommer in på marknaden. Samtidigt som det existerar en uppdämd efterfrågan, är köpkraften i regionen fortfarande relativt låg vilket innebär att kostnadsledarstrategin är att föredra⁸⁰. Företag kan även förlänga livscykeln hos de existerande produkterna genom att implementera *marknads penetrering* och *marknadsutvecklings* strategier medan *produktutvecklings*- och *diversifieringsstrategierna* bör undvikas då konkurrensen ej är tillräckligt stark.

Fokuseringen på specifika marknadssegment inom varje land är den mest attraktiva strategin för att nå kunden på ett effektivt sätt och vad gäller timingen av en etableringen kan följande citat exemplifiera: ”the train is leaving the station”.⁸¹ Ett

⁷⁵ Czinkota, M. & Kotabe, M., ”Trends in International Business”, 1998, s. 172

⁷⁶ Manrai, L. & Manrai, A. & Lascu, D-N. ”A country-cluster analysis of the distribution and promotion infrastructure in Central- and Eastern Europe”, International business review, oktober, 2001

⁷⁷ Czinkota, M. & Kotabe, M. ”Trends in International Business”, 1998, s. 174

⁷⁸ Du Pont, M., ”FDI in transitional economies”, 2000, s.28

⁷⁹ Manrai, L. & Manrai, A. & Lascu, D-N ”A country-cluster analysis of the distribution and promotion infrastructure in Central- and Eastern Europe”, International business review, oktober, 2001

⁸⁰ Marinov M.A., Marinova S.T., ”FDI motives and marketing strategies in Central- and Eastern Europe”, 1998

⁸¹ Czinkota, M. & Kotabe, M., ”Trends in International Business”, 1998, s. 172

First mover advantage har i detta fall en stor betydelse med tanke på att existerande kunskaps-, teknologi- och process- ”gaps” kan ge investeraren en fördelaktig investeringsposition och eventuellt högre avkastning.

Den låga lönenivån i Central- och Östeuropa kan också möjliggöra kostnadsledarstrategin, då man kan förflytta arbetsintensiv produktion till dessa länder⁸². Medellönen i Central- och Östeuropa är mindre än 15 % av EU genomsnittet men samtidigt bör man dock inte förringa skillnaderna mellan Öst- och Västeuropa vad gäller kvalifikationer, färdigheter och produktivitet⁸³. Dessutom kan den kontinuerliga minskningen av arbetskraftskostnadernas relativa andel av de totala kostnaderna utgöra en begränsning av denna möjlighet.

Av stor betydelse är valet mellan anpassning till de lokala förhållandena i det aktuella landet samt förändring av dessa. Detta beslut är en funktion av tid och företagets resurser. Ur ett långsiktigt perspektiv kan västerländska företag finna det attraktivt att använda en strategi som förändrar de lokala förhållandena steg för steg, med avsikt att bringa dem närmare en fungerande marknadsekonomi. Ett sådant tillvägagångssätt kräver dock en djupare insikt om de sociala svagheterna åtföljt av en förståelse för samhällets ovillighet att visa dessa för utomstående. Dessutom kommer betydande investeringar att krävas för utbildning av de anställda där fokus inte enbart kommer att hamna på överföring av kunskap, utan även förändring av beteendemönster.⁸⁴

5.3 Den ekonomiska utvecklingen

Förutom de kommersiella faktorerna, bör företaget även reflektera kring i vilken utsträckning dess val av marknad kommer att påskynda den ekonomiska övergången. Man måste inse att den ekonomiska utvecklingen i Central- och Östeuropa inte sker isolerad från omvärlden. Istället är denna utveckling antingen befrämjad eller fördröjd av de externa styrkorna. Varje beslut om att gå in på en ny marknad kommer därför att påverka förändringsprocessens omfattningen och framgången vilket företaget måste ta hänsyn till. Med detta menas inte att man skall ignorera resultatet av traditionell marknadsanalys, utan istället påpeka att det finns ytterligare en viktig dimension.

⁸²Deresky H., ”Managing Across Borders”, 2000, s. 222-223

⁸³ Intervju med Knut Johanesen, ekonomidirektör, Orkla Foods AS, Norge, 4 april, 2002

⁸⁴ Czinkota, M. & Kotabe, M. ”Trends in International Business”, 1998, s. 173

Den ekonomiska utvecklingen i Östeuropa beror till övervägande del på två faktorer⁸⁵:

1. Den lokala företagsledningens förmåga att utveckla, implementera strategier och ta till sig institutioner samt beteenden för att kunna konkurrera på den internationella marknaden.
2. Stöd från utländska investerare, både portföljinvesterare och multinationella företag, för att tillhandahålla kapital och sakkunskap i transformationsprocessen.

Med tanke på uppsatsens syfte, kommer vi till övervägande del betrakta hur ländernas ekonomier påverkas av utländska investeringar och inte dessa länders inre processer som påverkar utvecklingen. Dessutom kommer mer vikt att läggas vid investerarnas förhållningssätt till samarbete med företag i Central- och Östeuropa.

5.4 Östeuropeiska marknadens karaktäristiska drag

5.4.1 Konsumentpreferenser

Utveckling av en strategi kring marknadsföringens sammansättning⁸⁶ kräver en förståelse för de förändringar som skett i konsumenters och organisationers köpbeteenden vilka orsakades av övergången från planekonomi till marknadsekonomi. Historiskt sett har konsumenternas preferenser formats av den begränsade köpkraften men framför allt det låga utbudet. På grund av den begränsade tillgången till substitut, jämförde konsumenter knappast priset med kvalitén och köpte istället produkterna i den mån som dessa fanns tillgängliga. Priserna hade en underordnad betydelse då köpkraften var större än utbudet och priserna var desamma överallt.⁸⁷

Dessa förhållanden har förändrats. Idag växer utbudet kontinuerligt och priserna varierar. Det är alltså pengarna som har blivit den trånga sektorn. De huvudsakliga egenskaperna för köpbeteendet i Central- och Östeuropa efter att marknadsekonomi har börjat utvecklas är:⁸⁸

- den privata konsumtionen har minskat på grund av kraftigt stigande priser
- priset har blivit ett viktigt kriterium vid valet mellan de olika erbjudandena

⁸⁵ Roderick, M. "Transforming Management in Central and Eastern Europe", 1999, s. 135

⁸⁶ I detta sammanhang använder vi marknadsföring i ett bredare perspektiv och hänvisar till Kotler's resonemang kring 4P

⁸⁷ Czinkota, M. & Kotabe, M., "Trends in International Business", 1998, s. 175

⁸⁸ Czinkota, M. & Kotabe, M., "Trends in International Business", 1998, s. 176

- riskabla och impulsiva köp undviks
- köpbeslut diskuteras och tas inom familjen
- växande märkesmedvetenhet

Vad gäller förändringarna av organisationers köpbeteende fattas idag de beslut, som tidigare togs centralt, av individuella företag. Av de central- och östeuropeiska företag, som importerar från Västeuropa anses därför produkters kvalité, after-sales service, leveranstid och stabilitet vara viktigare idag än tidigare⁸⁹. Detta kommer vi inte att gå in närmre på, då det delvis faller utanför vår frågeställning. Här är det dock viktigt att påpeka att alla affärer som görs mellan företag (s.k. business-to-business) i själva verket görs mellan människorna. Detta innebär att bra personliga kontakter och förhållande mellan cheferna utgör en viktig organisatorisk resurs, idag lika mycket som tidigare.

5.4.2 Produkt och varumärke

5.4.2.1 Produktkonceptet

Produktkonceptet på de central- och östeuropeiska marknaderna är starkt påverkat av det teknologiska gapet mellan västeuropeiska nationer och före detta kommunistiska stater. Detta gap är till stor del resultatet av en exportkontrollpolicy implementerad av Väst under det Kalla Kriget, vilken var avsedd att upprätthålla Västs teknologiska överlägsenhet⁹⁰. Trots dagens öppenhet och snabb absorbering av innovationer, ligger många företag i regionen fortfarande minst ett decennium efter i utvecklingen jämfört med de industrialiserade ländernas teknologiska standard. Resultatet av detta blir att utländska företag, som bestämmer produktkonceptet för de aktuella marknaderna, kan välja från en portfölj av redan existerande produkter och teknologier. Det är först i ett senare skede som forskning efter nya teknologier och produkter blir aktuella⁹¹.

På senare tid har dock sådan forskning fått en större betydelse då den teknologiska utvecklingen sker snabbare idag än tidigare och även på grund av att konkurrensen i regionen ökar ständigt, både från lokala och utlandsägda företag.

5.4.2.2 Varumärkesbyggande

När man positionerar etablerade produkter på de östeuropeiska marknaderna, är varumärkesbyggande ett viktigt redskap. Varumärkesmedvetenheten i regionen har länge varit dåligt utvecklad, då de flesta produkterna saknade ett uttryckt varumärke eller hade lokala märken. Några få av de internationella märkena

⁸⁹ Coade N., "Managing International Business", 1997, 23-26

⁹⁰ Czinkota, M. & Kotabe, M., "Trends in International Business", 1998, s. 177

erbjöds, men dessa såldes endast i specialaffärer och riktade sig till en begränsad målgrupp.⁹²

I ett tidigt skede av Östeuropas övergång till marknadsekonomi ansågs de västerländska märkena ofta vara av högre kvalitet och föredrogs därför framför de lokala märkena.⁹³ På senaste tiden har dock konsumenterna funnit att västerländska produkter inte nödvändigtvis är bättre än de inhemska. Patriotism och nationalism fick ett nytt liv, vilket ledde till att konsumtionen av de lokala märkena ständigt har ökat de senaste åren.⁹⁴

Varumärkesbyggande i Central- och Östeuropa är dock fortfarande till stor del ett oskrivet blad. Många märken saknar ännu egenart och personlighet, vilket leder till att de sinsemellan blir utbytbara för konsumenten. Investeringar i märkespositionering kan därför drastiskt öka varumärkes lojalitet⁹⁵. Fokuserade varumärkesskapande strategier kombinerade med ett gott rykte på hemmamarknaden är en effektiv strategi då varumärkesmedvetenhet kan komma att utvecklas snabbt och med relativt låga kostnader.⁹⁶ Denna strategi måste dock alltid åtföljas av en överlägsen produkt för att kundlojaliteten skall uppnås.

5.4.3 Kultur och konsumentbeteende

Kulturens påverkan på individens beteende får sitt uttryck i övergripande värderingar, förebilder, ritualer och symboler.⁹⁷ Figur 5.1 återger kulturens och konsumentbeteendets ömsesidiga förhållande. Individens beteende är ett resultat av dennes kulturella värderingssystem. Dessa är utvecklade över tiden och socialiserade i specifika grupper. Den sociala såväl som den regionala subkulturen och värderingarna inom familjen påverkar utformningen av individens värderingssystem.⁹⁸

⁹¹ Czinkota, M. & Kotabe, M., "Trends in International Business", 1998, s. 209

⁹² Czinkota, M. & Kotabe, M., "Trends in International Business", 1998, s. 177

⁹³ Roderick, M., "Transforming Management in Central- and Eastern Europe", 1999, s. 134

⁹⁴ Ådahl, M. & Anisimov, O., "Att lyckas i Ryssland", 2000, s.126

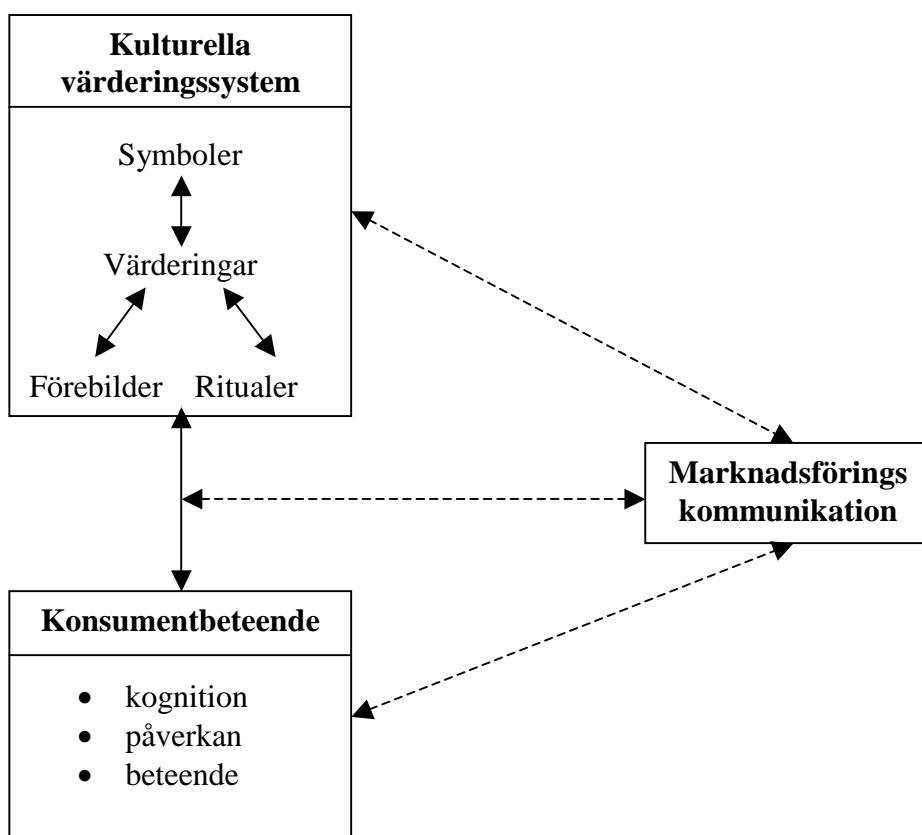
⁹⁵ Czinkota, M. & Kotabe, M., "Trends in International Business", 1998, s. 178

⁹⁶ Schweiger & Frieders (källa Czinkota, M. & Kotabe, M., "Trends in International Business", 1998, s.178)

⁹⁷ Hofstede, 1997 (källa "An integrative framework for cross-cultural consumer behavior" Luna, D. International Marketing Review, Vol. 18 No. 1, 2001, s. 48)

⁹⁸ "An integrative framework for cross-cultural consumer behavior", Luna, D. International Marketing Review, Vol. 18 No. 1, 2001, s. 47

Figur 5.1⁹⁹ Interaktion mellan kultur och konsumentbeteende



Av de kulturellt betingande uppfattningarna, som styr det vardagliga livet, är matvanorna nog de viktigaste. ”Food is both substance and symbol; providing both physical nourishment and a key form of communication that carries many kind of meanings.” Variationer återfinns inom följande områden:¹⁰⁰

- Antalet måltider per dag.
- Måltidens genomsnittliga varaktighet
- Målets sammansättning.
- Drycker som medföljer målet.
- Måltidens sociala funktion
- Lagas maten från prefabricerade produkter eller från basprodukter.

Listan över kulturella variationerna skulle kunna göras oändlig. Detta beror på att ingenting är mer nödvändigt, mer allmängiltigt och samtidigt mer bestämt av

⁹⁹ Luna D., “An integrative framework for cross-cultural consumer behavior”, International Marketing Review, Vol. 18 No. 1, 2001, s. 47

¹⁰⁰ Usunier J. “Marketing across cultures” 1997, s. 107- 111

kultur än matvanorna¹⁰¹. Matvanorna bör därför egentligen ses som en process bestående av inköp, tillagning, konsumtion samt reaktion till denna.

I många länder mötte marknadsföringen av prefabricerade produkter motstånd, på grund av att det inte togs hänsyn till att det var en hemmafru som brukade tillreda måltiden grundad på basprodukter. Med hänsyn till detta, började man att marknadsföra dessa som någonting som underlättar tillagningsprocessen och inte eliminerar denna.

¹⁰¹ Usunier J. "Marketing Across Cultures", 1997, s. 108

*There is the world of ideas
and the world of practice.*

- Mathew Arnold

6 Fallstudie. Introduktion

I det sjätte kapitlet ges en allmän introduktion till fallstudien och fallföretaget. Efter att den övergripande problematiken för fallstudien har presenterats kommer fallföretaget att beskrivas i termer av bransch, struktur, affärsidé och grundläggande finansiella mått.

6.1 Introduktion till fallstudien

Denna fallstudie kommer att behandla en del av Orklas expansion till Östeuropa – etableringen i Polen genom förvärv av majoritetsandel i ett statligt ägt bolag Kotlin, tillverkaren av livsmedelsprodukter. Namnet Orkla används därför framöver i betydelse av Orkla Foods (se figur 6.1). Anledning till att just denna del av företagets internationella verksamhet valdes som studieobjekt är, att den är ett pedagogiskt exempel på de problem och svårigheter, som ett västeuropeiskt företag kan stöta på vid etablering i Östeuropa. Orsaken till dessa problem är många, både interna och externa.

Att etablera sig och bedriva verksamhet på en främmande marknad är alltid problematiskt, oavsett om det ett land som man gränsar till, eller ett som ligger på andra sidan jordklotet. De fysiska och psykiska skillnaderna gör emellertid saken ännu svårare, då det är många fler faktorer som man blir tvungen att ta hänsyn till.

De problem och svårigheter som Orkla, liksom många andra utländska investerare, upplevde vid etableringen och utvecklingen beror i viss utsträckning på de faktorer som företaget själv inte kan påverka (t.ex. ekonomiskt och politiskt läge). Många andra har dock sin grund inom företaget, i form av felaktiga förutsättningar, naivitet, underskattning av de kulturella skillnadernas betydelse, andra intressenters förhandlingsstyrka osv.

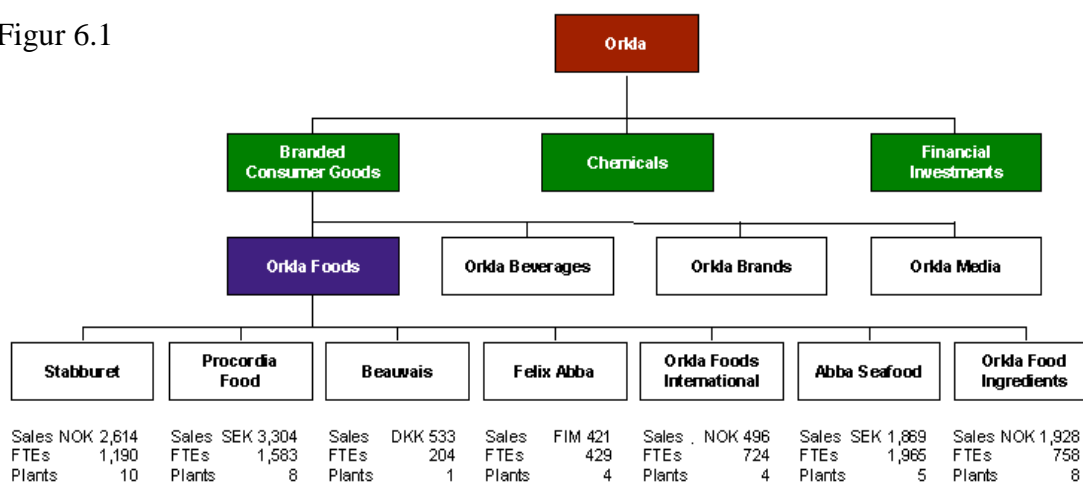
I vår fallstudie skall vi därför försöka att analysera både vad som drev Orkla ut på den internationella marknaden, vilken strategi som tillämpades vad gäller valet och styrningen av företaget, samt de misstag som man med facit i handen kan identifiera.

Från dessa misstag skall vi även försöka dra lärdomar och generalisera dessa i den utsträckning som detta är möjligt.

6.2 Introduktion till fallföretaget

Aktiebolaget Orkla-Grube grundades 1904 för drift av kiselgruvan Lökken Verk, i vilken gruvdrift hade ägt rum sedan mitten på 1600-talet. Orklas tillgångar, vilka är samlade i en av Norges största investeringsportföljer, började ansamlas av Orkla Industrier år 1945.

Figur 6.1



Under 80- och 90-talet gjorde koncernen en mängd företagsköp och fusioner inom branscherna livsmedel samt media och dessa bildar idag koncernen Orkla. Gruvan är nedlagd sedan 1987 men i stället har företaget vuxit till en multinationell koncern med både industriell och finansiell verksamhet.

Idag är Orkla ett av Norges största börsnoterade företag med en omsättning på 45 Mdr NOK (2001). Verksamheten bedrivs inom tre områden: Branded Consumer Goods, Chemicals och Financial Investments. Som nämnts ovan, kommer vi i denna fallstudie endast att betrakta en division av Orklas verksamhet – Orkla Foods.

Som framgår av figur 6.1, består Orkla Foods av 7 separata divisioner vilka tillsammans omsätter 10.2 miljarder NOK med ett tillhörande rörelseresultat på 705 miljoner NOK¹⁰².

Orkla Foods vill se sig själv som en ”ledande utvecklare, producent och marknadsförare av pizzor/pajer, såser, snackingprodukter, färdiglagad mat, frukt- och bärprodukter, konserverade grönsaker, seafood, förädlad potatis och bakingredienser”¹⁰³.

¹⁰²Orkla Årsrapport 2001

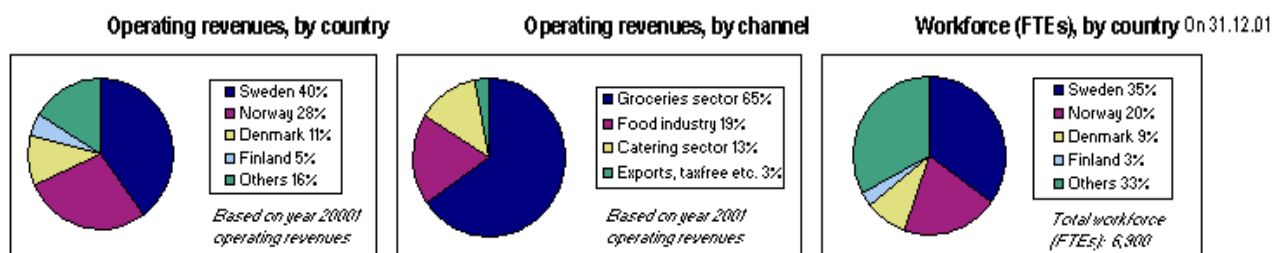
¹⁰³ www.orklafoods.com

På den nordiska marknaden har Orkla en oligopol ställning, med ledande positioner inom flera av sina nyckelområden. 95 % av Orkla Foods omsättning kommer från varor som har första eller andra positioner inom sin kategori.¹⁰⁴

Orklas långsiktiga mål är att generera värden, högre än jämförbara konkurrenters, genom att fokusera på företagets orientering mot kunder och konsumenter. Dessa värden skall mätas utifrån fyra olika perspektiv: kundernas, samhällets, aktieägarnas samt de anställdas.¹⁰⁵

I figurer nedan beskrivs några finansiella mått för Orkla Foods under åren 1999-2001, fördelning av intäkter och antalet anställda mellan de olika länderna samt fördelningen av intäkter på varje produktkategori.¹⁰⁶

(Miljoner NOK om annat ej anges)	1999	2000	2001
Omsättning	9918	10135	10205
Rörelseresultat	639	704	705
Övriga intäkter och kostnader	110	0	0
Rörelseresultat efter övriga kostn. och int.	749	704	705
Vinstmarginal i %	6,4	6,9	6,9



Orkla Foods affärsidé lyder:

”Orkla Foods skall vara den ledande utvecklaren, marknadsföraren och leverantören av livsmedel i Norden, koncentrerad kring starka, egna varumärken och välutvecklade konceptlösningar. Orkla Foods har som mål att vara bland de fem största varumärkesleverantörerna av livsmedel i Central- och Östeuropa. I Ryssland skall Orkla Foods ha ledande positioner inom de produktkategorier företaget väljer att satsa på¹⁰⁷.”

Den internationella verksamheten, är samlad under divisionen Orkla Foods International och omsätter 496 miljoner NOK. Divisionen skapades år 1998 och

¹⁰⁴ Orkla Årsrapport 2001

¹⁰⁵ www.orkla.com

¹⁰⁶ ibid.

¹⁰⁷ www.orklafoods.com

omfattar produktionsanläggningar i Polen, Tjeckien, Ungern och Österrike. Försäljning sker i ovan nämnda länder samt i Estland, Lettland, Litauen, Ryssland samt Ukraina.

Förvärvet av det polska företaget Kotlin var alltså endast en liten del av företagets internationella expansion. Strax efter följde det bl.a. uppköpet av den tjeckiska pizzatillverkaren Guseppe (1997), den ungerska Mirelite (2000) och Suslavicius i Litauen (2000).¹⁰⁸ En likartad strategi, med tillväxt genom förvärv av andra företag, mestadels i Central- och Östeuropa, förs även av andra delar av Branded Consumer Goods – Orkla Beverages och Orkla Media.

¹⁰⁸ Orkla Årsrapport 2001

7 Polen – utvärdering av marknadens potential

I detta kapitel kommer vi att beskriva den polska marknaden i termer av ekonomisk och politisk situation, och den potential som denna har vad gäller utvecklingsmöjligheter. Marknaden kommer att bedömas utifrån en rad standardkriterier och därmed kommer vi att försöka värdera dess attraktivitet från investerarens perspektiv.

7.1 Introduktion till den polska marknaden

För att förstå marknadens förutsättningar i Polen måste man vara bekant med landets historiska bakgrund. På detta sätt kan man finna rimliga förklaringar till marknadens struktur och hur den uppfattas av interna och externa aktörer.

7.1.1 Övergång till marknadsekonomi i Polen

Under den kommunistiska styret karaktäriserades regeringens inställning till utländska investeringar i östeuropeiska länder av det som kallas *the radical view*. Grunden till detta var inte så mycket ekonomiska, som politiska skäl. Inställningen var nämligen att beroendet gentemot väst skulle minskas i den utsträckning detta var möjligt, samtidigt som det ömsesidiga beroendet mellan de östeuropeiska länderna skulle öka. Med tiden blev detta allt svårare, bl.a. på grund av den ökade integrationen i Europa men även beroende på landets interna faktorer, att upprätthålla denna kvasioberoende ställning. Den polska regeringen drevs till att inta en mer tolerant och öppen ställning till de utländska investeringarna.

Den första avregleringen av investeringar i Polen tillkom i slutet av 70-talet. Den kommunistiska regeringen skapade då begränsade affärsmöjligheter för de polska utvandrarerna som ville investera från utlandet. En mer omfattande liberalisering infördes 1986. Från och med denna tidpunkt har regleringar kring utländska investeringar kontinuerligt blivit mer liberala, då samhället öppnade fler ekonomiska sektorer för de utländska investerarna, tillät en full överföring av vinster till utlandet samt gav investerarna en bättre kontroll över deras tillgångar.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Du Pont, M., "Foreign Direct Investment in Transitional Economies", 2000, s. 92

Övergången till marknadsekonomi började med kommunistregimens fall sommaren 1989 då en Solidaritetsledd¹¹⁰ regering med Tadeusz Mazowiecki som ledare övertog makten¹¹¹. Inom loppet av några månader introducerades fri prissättning av varor och tjänster, avskaffade subventioner, zlotyn gjordes konvertibel och utländsk konkurrens tilläts på den polska marknaden. Privatiseringen spred sig bland de statligt ägda företagen och industrierna. 1994 var ca 95 procent av Polens detaljhandel och småföretag privatägda.¹¹²

Reformerna i Polen som inleddes den 1 januari 1990 har varit långtgående och vunnit brett erkännande som ett mönster för reformer i andra delar av Östeuropa. Syftet var att bygga upp en ekonomisk struktur som hade bevisat sitt värde i andra länder, särskilt i Västeuropa. Förändringarna drogs av en önskan att ”återvända till Europa”, men vägen till välståndet utmärktes av politisk instabilitet, brist på konsekventa ekonomiska åtgärder och gruppintressen som blockerade grundläggande marknadsreformer.¹¹³

Intentionen var att lämna kommunismen bakom sig så snabbt som möjligt. Det största problemet var dock att systemet lämnade efter sig ett arv som är mycket svårt att överge, bl.a. en hög grad av industrialisering, en stor jordbrukssektor och allmänt låg produktivitet.¹¹⁴

Reformerna hade för avsikt att på ett avgörande sätt bryta med det kommunistiska systemet. Målet var att skapa en ekonomi av västeuropeisk karaktär grundad på privat ägande, fria marknader och ett allmänt närmande till världsmarknaden. Detta möjliggjordes genom avskaffandet av den centralplanering som fanns relaterad till priser, utrikeshandel och användning av råvaror. För att stödja denna process anpassades lagstiftningen för att skydda ägare av privat egendom samtidigt som köplag, bolagslag och avtalslag infördes. Två andra viktiga steg var privatiseringen av statens tillgångar samt attrahering av finansiellt stöd från utlandet.¹¹⁵

Den handlingsplan som utarbetades i syfte att lösa de mest akuta problemen har, på grund av sin radikala karaktär, kommit att kallas för ”the Big Bang”¹¹⁶. Det mest överhängande var att stöv den spiral av hyperinflation i vilken den polska ekonomin fastnat. Lösningen låg bl.a. i att öppna den polska marknaden mot väst för såväl kapital som varor och på så vis utsätta de inhemska företagen för konkurrens. Den första åtgärden var att minska omfattningen av olika handelshinder såsom höga tullar, kvoter och licenser. Vidare var man tvungen att göra den polska valutan konvertibel dvs. möjliggöra för företagen att växla zloty mot dollar.

¹¹⁰ ”Solidaritet” är en polsk fackförening vilken startade ett politiskt parti

¹¹¹ Sachs, J., ”Polens väg tillbaka”, 1994, s.24

¹¹² ”Marknadsintroduktion Polen” Exportrådet Swedish Trade Council 20 april, 2001

¹¹³ Sachs, J., ”Polens väg tillbaka”, 1994, s.17

¹¹⁴ Sachs, J. ”Polens väg tillbaka”, 1994, s. 74

¹¹⁵ Swiecicki, J. ”Världspolitikens dagsfrågor, Vinnare och förlorare”, 1999, s.20-22

¹¹⁶ ibid.

Den ekonomiska situationen i landet hade stor påverkan på utländska investerares beslut angående etablering i Polen. Regeringen ville släppa in investerare från utlandet eftersom deras kapital, teknologi och kunskap ansågs kunna bidra till en positiv makro- och mikroekonomisk utveckling. Tron var att investerare skulle bidra till ett nytt tänkande och kunskapspridning. Därigenom kunde också den dominanta logiken¹¹⁷ förändras.

Det var i reformernas initialsked som många utländska företag såg sin chans att växa och expandera. Några företag väntade dock tills den politiska och ekonomiska situationen hade stabiliserat sig. I många fall har det lett till förlorade möjligheter, då de mest attraktiva marknadspositionerna redan var tagna.¹¹⁸

Det största problemet för företag som kom in på marknaden var kortsiktiga intressen. Det var nämligen en allmänt rådande uppfattning att man i Östeuropa kunde göra snabba vinster för att sedan dra sig tillbaka.¹¹⁹ Generellt kräver de östeuropeiska marknaderna ett långsiktigt engagemang för att kunna generera några vinster¹²⁰.

Vid etablering på den polska marknaden besatt många investerare en konkurrensfördel gentemot de inhemska företagen, då de hade en bättre förståelse för hur en marknadsekonomi fungerar. Å andra sidan överskattade de ofta sin kunskap angående lokala förhållanden ("de tror sig äga patent på kunskap"¹²¹). Fastän investerarna har kapital och kunskap i modern ekonomi, garanterar detta inte framgång om inte hänsyn tas till den östeuropeiska verkligheten. Därför ersattes de snabba vinsterna ofta av stora förluster.

7.1.2 Privatiseringsprocessen

7.1.2.1 Grunden för privatisering

"Privatisering är en överföring av offentliga tillgångar till privat ägo eller av kollektiva tillgångar till enskilda. Reformerna har ofta inneburit en organisatorisk uppdelning mellan finansiering och utförande samt bolagisering, reglering och liberalisering"¹²². Orsaker till privatisering kan vara många. De som oftast nämns är:¹²³

- behovet av effektivisering

¹¹⁷ Starkey K., "How organizations learn", 2001, s.107

¹¹⁸ "Wzloty i upadki inwestorow" www.rzeczpospolita.pl, 13 juli, 2000

¹¹⁹ Fischer A., "Uciekaj myszko do rury" nr 20, 2002 www.nie.com.pl

¹²⁰ Czinkota, M. & Kotabe, M., "Trends in International Business", 1998, s. 177

¹²¹ Intervju med Jacek Dziekonski, VD Kotlin S.p.z.o.o., Polen, 9 april, 2002

¹²² Rutherford D, "Dictionary of Economics", 1992, s. 366

¹²³ "Marknadsintroduktion Polen", Exportrådet Swedish Trade Council 20 april, 2001

- ekonomiska orsaker (förbättring av företagets lönsamhet)
- ideologiska orsaker (begränsa statens inflytande till privata ägares fördel)
- sociala orsaker (begränsa byråkratin, höja levnadsstandarden i samhället, ekonomisk frihet som tillhandahålls av demokratin)

Privatiseringen inleddes under 1990 då det fanns ca. 8 500 statliga företag.¹²⁴ Hundratals nya privata företag startades i reformernas kölvatten. Kapitalistiskt tänkande började införlivas i de polska företagen och de utländska investerarna stödde privatiseringsprocessen med både kunskap och kapital.

7.1.2.2 Utländska investerares roll och ställning

Då det behövdes utländskt kapital för att bygga upp den polska ekonomin, skapades det olika möjligheter för investerare att komma in på den polska marknaden. Det var dock inte bara möjligheter till expansion och tillväxt som lockade utländska investerare utan också priserna på företagen som i början av 1990-talet var mycket låga¹²⁵.

Ofta, var inte investeraren den enda ägaren till företaget eftersom de anställda och staten ägde en del av aktierna.¹²⁶ Detta ledde till att det fanns flera intressen i hur företaget skulle styras. De finansiella var oftast överensstämmande hos delägarna¹²⁷, bortsett från att minoritetsägare ofta hade mer kortsiktiga intressen¹²⁸. Det fanns dock andra mål som inte delades av parterna.

Staten ville t.ex. försäkra sig om att förändringarna inte skedde på bekostnad av de anställda eller samhället. Detta är en av orsakerna till att investerarna i vissa fall fick underteckna mindre fördelaktiga avtal med den polska staten vilka innebar betungade förpliktelser för investerarna. De vanligaste var anställningsskydd för en längre tidsperiod (3 till 5 år)¹²⁹, stora investeringskrav, ansevärliga lönehöjningar oavsett om företaget gick med vinst eller förlust osv. Avtalsbrott gav stora skadestånd.

Detta innebar att de utländska investerarna ofta hamnade i en ogynnsam position och kostnaderna blev många gånger större än väntat. Följden blev att investerarna fick vänta i många år på de första vinsterna. Trots att den initiala investeringen ofta var mycket låg blev den totala kostnaden i många fall oskäligt hög för majoriteten av investerarna.

¹²⁴ Polens Statistiska Central Byrån www.stat.gov.pl/

¹²⁵ Mercado, S. & Welford, R. & Prescott, K., "European business", 2001, s. 297

¹²⁶ Sachs J., "Polens väg tillbaka", 1994, s. 99

¹²⁷ Sachs J., "Polens väg tillbaka", 1994, s. 93

¹²⁸ Ådahl, M. & Anisimov, O., "Att lyckas i Ryssland", 2000, s. 134

¹²⁹ Intervju med Jacek Dziekonski, VD Kotlin S.p.z.o.o, Polen, 9 april, 2002

7.1.3 Kostnader för övergången till marknadsekonomi

Alla är överens om att reformerna i de östeuropeiska staterna har varit betydande då, många förändringar nästan skedde över en natt. De som var uppmärksamma och tolkade marknadens impulser rätt klarade sig mycket bra i denna miljö. Majoriteten av befolkningen klarade dock inte av att anpassa sig till förändringarna och samhällskostnaderna för övergången till marknadsekonomi var omfattande.

Inkomstklyftorna ökade vilket ledde till missnöje bland den största delen av populationen. Det sociala skydds nätet blev sämre vilket bland annat påverkade pensionärerna och arbetslösa negativt. Dessutom försämrades böndernas situation då subventionerna avskaffades.¹³⁰

De privatägda företagen, inte minst de utlandsägda, efterfrågar idag en hög kompetensnivå för att uppnå konkurrenskraft både på den lokala och på den internationella marknaden. Denna kompetens och sakkunskap finns ej tillgänglig, då det endast är den yngre generationen som har fått en internationellt präglad utbildning. I landet finns det alltså både brist på kompetent personal och hög arbetslöshet.

Det är också de individer som saknade en ”uppdaterad” utbildning som i första hand drabbades av den effektiviseringen privatiseringarna medförde. Begreppet effektivisering innebär att man kan producera samma mängd output med mindre input. Ett alternativ är att producera en större mängd output med samma input. Det senare är dock mycket svårare att genomföra, då det förutsätter att efterfrågan på marknaden växer i samma takt som utbudet. I praktiken innebär detta att färre anställda behövs vilket ökar individens risk att bli arbetslös. De som behåller sina jobb är oftast experter, människor med västerländsk utbildning och de individer som allmänt sett har lättare att ta till sig kunskap och anpassa sig till ett nytt arbetssätt¹³¹.

Antalet anställda som ”effektiviserats bort” i de företag som på senare tid köptes av utländska investerare varierar runt 50 %¹³². Detta är ett stort samhällsekonomiskt problem, då dessa människor också kommer att ha svårare att få jobb vid något annat företag eftersom tillgången till den högre utbildade och yngre arbetskraften ökar kontinuerligt.

De ovannämnda samhällsekonomiska förändringarna som blev följden av övergången till marknadsekonomi i Polen, har lett till att många har ett negativt förhållningssätt till den ekonomiska förändringen och det som följer med denna, t.ex. privatiseringsprocessen. Därför finns det interna krafter inom samhället som bromsar förändringsprocessen.

¹³⁰ Swiecicki J., ”Världspolitikens dagsfrågor - vinnare och förlorare”, 1999, s. 3 - 10

¹³¹ ”Szansa na prace”, www.rzeczpospolita.pl, 20 mars, 1999

¹³² Intervju med Jacek Dziekonski, VD Kotlin S.p.z.o.o., Polen, 9 april, 2002

7.1.4 Den polska marknaden idag

Polen, liksom vissa andra länder i Östeuropa, tillhör den dynamiska typen av ekonomi¹³³. 90-talets början karaktäriserades av snabb tillväxt och ett intensivt skapande av institutioner som skulle främja utvecklingen. Privatiseringen möjliggjorde produktivitets- och effektivitetsökningar inom många industrier då sektorer med låg produktivitet ersattes av mer produktiva och till följd av detta pågår det en intensiv ekonomisk omvandling.

Den dynamiska tillväxten i den polska ekonomin i kombination med förväntningar om att den positiva utvecklingen fortsätter, ger goda utsikter för utländska investerare. Den privata sektorn upplever en högkonjunktur och ca 70% av Polens BNP kan hänföras till denna. Den stora inhemska marknaden, tillväxten i landet och närheten till både den Västeuropeiska marknaden och den Centraleuropeiska marknaden är de viktigaste faktorerna till varför så stora investeringar görs inom polskt näringsliv och varför utländska investerare ser potential för sina produkter i Polen¹³⁴.

Att den polska marknaden är attraktiv yttrar sig i de investeringar som görs i landet. Utländska företag har sammanlagt till och med december 2000, investerat 49,9 miljarder USD i Polen och 2000 var ett rekordår med 10,7 miljarder USD.¹³⁵

7.2 Utvärdering av marknadens potential

För att avgöra om marknaden är attraktiv är det inte tillräckligt att enbart titta på konkurrenternas styrkor och kundernas efterfrågan. Det är även viktigt att analysera risker, lagar, ekonomiska, politiska och finansiella förhållanden. För att genomföra en sådan analys, måste marknadens indikatorer identifieras, definieras och analyseras.

I detta avsnitt kommer vi därför att betrakta den polska marknaden utifrån en modell föreslagen av Young et al. (se figur 7.1) och därmed försöka utvärdera marknadens potential från investerarens perspektiv.

¹³³ ”Marknadsintroduktion Polen”, Exportrådet Swedish Trade Council 20 april, 2001

¹³⁴ ibid.

¹³⁵ ibid.

Figur 7.1 Marknads miljö indikatorer.¹³⁶



7.2.1 Geografisk karakteristik

Polen är beläget i Centraleuropa och har en area på ca 312 000 km² av vilken ca 60 % används som jordbruksmark och ca 28 % är täckt av skog. Polen gränsar till Ryssland, Litauen, Vitryssland och Ukraina i norr och öster, Tjeckien och Slovakien i söder samt Tyskland i väst.¹³⁷

Från de utländska investerarnas synvinkel är det en stor fördel att Polen har ett centralt läge samt att landet gränsar till ett flertal länder. Detta innebär bl.a. att affärsresor blir billigare och kortare, att flödet av informationen kan ske effektivare samt att de övergripande transaktionskostnaderna sjunker och att intensiteten hos direkta investeringar ökar i snabbare takt. Då Polen är ett gränsland mellan öst och väst innebär det att många utländska investeringar allokeras just till Polen. Dessutom kan landet med fördel användas som portgång till andra Central- och Östeuropeiska länder.

7.2.2 Demografisk karakteristik

Polen har den 8:e största populationen i Europa med en befolkning på 38,6 miljoner. Närmare 62 procent av befolkning är bosatta i städerna och landet har 39 städer med mer än 100 000 invånare¹³⁸. Den höga befolkningstätheten innebär att distributionen för företag underlättas.

Polen har den största arbetskraften i Centraleuropa sett till antalet människor i arbetsför ålder. Ca 60 % av befolkningen är i arbetsför ålder, drygt 25 % har ej

¹³⁶ Young et al., "International Market Entry and Development" 1989, s.49

¹³⁷ "Marknadsintroduktion Polen" Exportrådet Swedish Trade Council 20 april, 2001

uppnått denna och knappt 15 % är pensionerade.¹³⁹ Den är också en av den yngsta nationen i Europa där 35 % av befolkningen är under 25 år. Det betyder att cirka 14 miljoner unga och väl utbildade människor kommer att göra inträde i arbetslivet de närmaste åren.¹⁴⁰ Ur investerarnas perspektiv är det väldigt viktigt då det är denna gruppens kompetens som är anpassad till den västerländska standarden, vilken företagen i framtiden kan dra nytta av.

7.2.3 Ekonomiska faktorer

7.2.3.1 Utveckling fram till 2000

Tabell 7.1 Ekonomisk utveckling 1992-2001¹⁴¹

	1992	1996	1997	1998	1999	2000	2001 (p)
BNP (MDR USD)	84,38	141,89	143,13	158,37	155,16	154,2	191,08
BNP/capita (USD)	2199	3674	3703	4096	4005	3983	4923
BNP-tillväxt PLN (procent)	1,0	6	6,8	4,8	4,1	4,0	5,0
Inflation (procent)	44,4	19,9	14,9	8,6	9,8	7,3	6,5
Arbetslöshet (procent)	14,3	13,2	10,5	10,4	13	15	16
Medellön (PLN), privatsektor	-	957	1162	1346	1825	2100	2200
Export (mdr USD)	14	24,42	27,23	30,12	26,34	28,5	40

Under de tre första åren efter att man hade lämnat planekonomin var Polens BNP fallande och först 1992 kom en vändpunkt då en snabb återhämtning inleddes. Den statliga sektorns andel av BNP föll från 80 % (1989) till omkring 40 % (1997) vilket återspeglar den stora strukturförvandling som skedde under denna period¹⁴².

Den ekonomiska trenden är positiv med en jämn utveckling. Den enda variabeln som har haft en ogynnsam utveckling, sett ur ett samhällsligt perspektiv, är arbetslöshetsnivån vilken har ökat sedan 1998. Huruvida denna påverkar ett lands attraktivitet kan vara svårt att bedöma. Dock, innebär det att den allmänna tillgången till arbetskraft är god även om kompetensen hos denna kanske inte alltid är den rätta.

Vad gäller den polska befolkningens köpkraft, ligger genomsnittet långt under den västeuropeiska. Detta uppvägs dock av att landets befolkning är mycket stor i jämförelse med andra europeiska länder. Av Polens befolkning har 35 % (13,5 mil. personer) samma köpkraft som EU genomsnitt, medan 40 % har en köpkraft som

¹³⁸ ”Marknadsintroduktion Polen” Exportrådet Swedish Trade Council 20 april, 2001

¹³⁹ Polens Statistiska Centralbyrå www.stat.gov.pl

¹⁴⁰ ”Marknadsintroduktion Polen” Exportrådet Swedish Trade Council 20 april, 2001

¹⁴¹ Polens Statistiska Central Byrå www.stat.gov.pl

¹⁴² *ibid.*

ligger långt under.¹⁴³ Detta innebär att det är en stor och växande marknad som de utländska investerarna kan vända sig till.

Om man enbart tittar på BNP som mått för det ekonomiska tillståndet i samhället, får man en missvisande bild av landets utveckling. Måttets största svaghet är att det inte återspeglar all produktion som äger rum i landet, t.ex.¹⁴⁴:

- Underskattas stora delar av jordbruksproduktionen i ekonomier med starka inslag av hushåll.
- Utelämnas alla icke officiellt registrerade transaktioner t ex sådana som sker i den s.k. informella sektorn eller i den svarta ekonomin.
- Om BNP räknas i USD, kan växelkursvariationer ge upphov till upp- och nedgångar i ett lands nationalprodukt, som inte behöver ha särskilt mycket med landets faktiska ekonomiska utveckling att göra. För det andra kan jämförelsen bli missvisande eftersom de olika valutornas köpkraft, som är den avgörande faktorn för att kunna bedömas befolkningens faktiska levnadsvillkor inte tas med i beräkning.
- Den visar inte hur inkomsten fördelas mellan befolkning.
- Regering kan försöka manipulera BNP-måttet av politiska skäl.

7.2.3.2 Ekonomisk utveckling efter år 2000

Under år 2000 avmattades den Polska ekonomin. Detta tog sig bl.a. uttryck i svag tillväxt samt stigande arbetslöshet. Trots denna situation var inflödet av kapital från utländska investerare rekordstort och uppgick till 10,7 miljarder USD.

Med tiden, visade det sig att förväntningarna på den polska ekonomin hade varit för högt ställda. Detta förhållande berodde till stor del på krisen i den ryska ekonomin samt att inhemsk efterfrågan sjönk kraftigt¹⁴⁵. Den faktiska BNP-tillväxten var 1,1 % 2001¹⁴⁶ vilket markant avviker från det prognostiserade värdet

Den ekonomiska nedgången bidrog till att landets medlemskap i EU ifrågasattes. Idag, har Polen den svagaste BNP tillväxt av de 10 länder som söker medlemskap i Europeiska Unionen.¹⁴⁷

Huruvida nedgången hade någon effekt på inflödet av utländska investeringar går ej att påvisa då den ligger relativt nära i tiden men tron är fortfarande att den kommer att utvecklas i positiv riktning.¹⁴⁸

¹⁴³ Intervju med Jacek Dziekonski, VD Kotlin S.p.z.o.o., Polen, 9 april, 2002

¹⁴⁴ Gunnarsson, C. & Mauricio, R., "Tillväxt, stagnation, kaos", 1995, s. 38-39

¹⁴⁵ SEB, Baltic Outlook augusti 2001, taz.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/borsfinans/balticoutlook/BO201s.pdf, s. 16

¹⁴⁶ Medicover: Bokslutsrapport 2001, se.news.yahoo.com/020226/22/sbgt.html, 26 februari 2002

¹⁴⁷ Polens Riksbank, Kojunkturrapport, kap 1:3, 2:a kvartalet 2002, www.nbp.pl

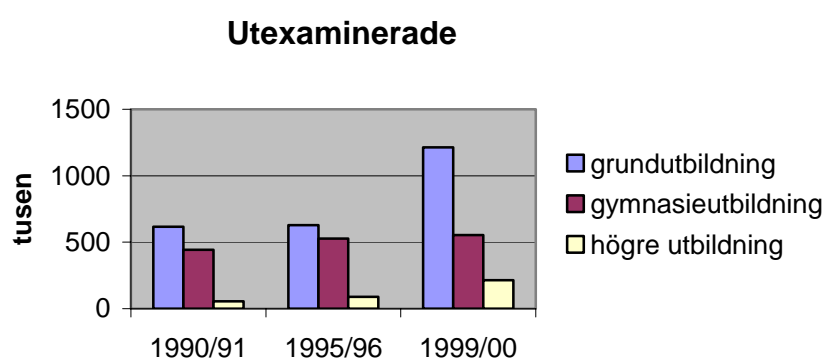
¹⁴⁸ Polens Riksbank, Kojunkturrapport, kap 1:3, 2:a kvartalet 2002, www.nbp.pl

7.2.4 Teknologiska faktorer

År 1991 satte myndigheterna nya övergripande mål för det polska utbildningssystemet. Målet var att en högre andel av befolkningen skulle få kvalificerad utbildning samt att alla som genomgår grundskoleutbildning skall kunna använda datorer och behärska engelska.¹⁴⁹

Tack vare satsningen inom detta område har andelen av befolkning med utbildning ökat (se figur 7.2).

Figur 7.2 Antal utexaminerade



Det problem som Polen fortfarande tampas med är att det finns få kunniga individer inom modernt ekonomiskt, teknologiskt och finansiellt kunnande. Denna brist på kvalificerad arbetskraft innebär att det blir svårare för polska företag att komma ifatt de västerländska konkurrenterna som redan har ett påtagligt industriellt försprång. Det satsas mycket pengar på att utbilda polacker i västerländskt affärstänkande, men det tar tid att utveckla den kompetens och erfarenhet som krävs.

Anmärkningsvärt är dock att arbetsproduktiviteten har ökat betydligt mellan 1990 och 1998 då den genomsnittliga ökningen var 5 % per år. Arbetskraften har blivit betydligt skickligare och effektivare än vad som kan förklaras av ökad utbildning. En bakomliggande orsak kan vara utländska direkt investeringar vars andel av BNP ökade från 0,2 % till 14,3 % under perioden 1990-1998.¹⁵⁰ Detta har med stor sannolikhet bidragit till att arbetskraften lärt sig att nyttja nyare och mer avancerad teknologi. Den polska ekonomins förmåga att tillägna sig ny kunskap skulle således ha förbättrats i och med att man öppnade sig mot omvärlden vilket samtidigt ökat humankapitalet.

¹⁴⁹ Nationalencyklopedin 1994, band 15 , s.178

¹⁵⁰ Polens Statistiska Central Byrå www.stat.gov.pl

Samtidigt som kompetensen ökar, stiger också medellönerna¹⁵¹ även om dessa fortfarande befinner sig långt under OECD-ländernas genomsnitt. Detta, tillsammans med tilltagande produktivitet, gör Polen till en attraktiv marknad (se figur 7.3 i bilaga 6).

7.2.5 Nationella mål och planer

Det viktigaste nationella målet för Polen är idag ett medlemskap i EU. För att nå detta, vidtar landet olika åtgärder för att stabilisera ekonomin och anpassa den till Europeiska Unionen normer. Medlemskapet i EMU kräver att vissa konvergenzkriterier måste uppfyllas dvs.¹⁵²:

- Statsskulden får inte överstiga 60 % av BNP.
- Statens budgetunderskott får inte vara större än 3 % av BNP
- Inflationen får inte vara mer än 1,5 procentenheter högre än de tre länder som har lägst inflation.
- Växelkursen skall vara stabil de två sista åren före inträdet till EMU-förberedelsernas tredje etapp.
- Den långa räntan får inte med mer än 2 procentenheter överstiga räntan i de medlemsländer som har lägst inflation.

För utländska investerare i Polen innebär det på sikt en mindre riskexponering, en stabil tillväxt och efterfrågan samt en allmänt säkrare framtid. Byråkratin och korruptionen i landet förväntas också att minska, då det är en av förutsättningarna för att medlemskapet överhuvudtaget skall vara möjligt.

Faktumet att Polen är på väg att komma in i EU för med sig en del positiva konsekvenser för utländska företag som redan är etablerade på den polska marknaden – ett first mover advantage – gentemot de företag som etablerar sig där först efter att landet blivit en del av EU. Det förväntade inflödet av utländska investeringar kommer troligen att leda till en ökad efterfrågan på polska företag vilket skulle kunna driva upp priset på dessa. Därför kan man säga att de polska företagen fortfarande kan köpas till ”reapris”. Samtidigt som priserna på företagen stiger, kan andra kostnader också komma att höjas som t.ex. arbetskraftskostnader och råvarukostnader. Anledningen till detta skulle vara densamma – den ökade efterfrågan. Den allmänt ökade levnadsstandarden som EU-medlemskapet förväntas medföra kommer också att leda till att efterfrågan på företagets produkter blir större.

¹⁵¹ Institute for Management Development, “World Competitiveness Yearbook 2001”, www01.imd.ch

¹⁵² EMU och penningpolitik, Webakademien, Stockholms Universitet, www.ne.su.se/webaka/emu.htm

7.2.6. Sociala och kulturella faktorer

För att framgångsrikt agera på den polska marknaden är det viktigt för företaget att ta hänsyn till de sociala och kulturella faktorerna. I dessa inbegrips ”the way to do business”, ledningsstil, medarbetares sätt att jobba samt de övergripande normerna och värderingarna.¹⁵³

- ”The way to do business”

Polisk mentalitet kännetecknas både av gammalt öststatstänkande och ett mer västinfluerat synsätt. Det går en skarp skiljelinje mellan det gamla och det nya Polen och dessa skillnader märks bl.a. i levnadsstandard, livsstil, kultur, utbildningsnivå etc. Den gamla mentaliteten representeras av statligt ägda företag, ministerier, statliga institutioner med äldre personal som saknar språkkunskaper och servicekänsla etc. Den nya mentaliteten består av nystartade privata företag med ung, välutbildad ledning som jobbar efter nya principer och allmänt är mer ”anpassade” till det internationella samarbetet.

Under den kommunistiska tiden fanns det många skillnader vad gäller sättet att göra affärer i Polen och Västeuropa. Idag är det däremot mycket lättare därför att de polska affärsmännen har blivit mer lika de västeuropeiska samtidigt som den polska lagstiftningen anpassats till det västerländska regelverket vilket väsentlig underlättar de utländska företagens etablering.

- Ledningsstil

Det östeuropeiska tänkandet karakteriseras av att det saknas chefer som är vana att ta egna beslut vad gäller förvaltandet av företagets resurser samt företagets långsiktiga mål. Detta är ett resultat av att chefer/ledning endast hade ett litet inflytande över sin verksamhets utveckling under kommunismen. Det var staten som satte upp mål vilket innebar att företagsledningen inte gavs tillfälle att vara med och diskutera långsiktiga planer. Att cheferna inte hade någon självständig bestämmanderätt ledde till att dessa inte heller utvecklade några egna affärskoncept. Det förelåg inte heller något resultatansvar vilket ledde till ett frånvarande engagemang angående företagets utveckling och lönsamhet.

Problem som utländska investerarna mötte med polskt ledarskap var bl.a.¹⁵⁴:

- Prestationsbehovet hos ledarna var lägre än hos västerländska ledare. Investerare måste lära polska chefer att ta ett personligt ansvar för att finna lösningar på problem, överväga trade-off mellan risk och avkastning samt ställa upp egna delmål.

¹⁵³ Mercado, S. & Welford, R. & Prescott, K., “European business”, 2000, s.204

¹⁵⁴ Intervju med Knut Johansen ekonomidirektör, Orkla Foods A.S., Norge 4 april, 2002 och Jacek Dziekonski VD Kotlin S.p.z.o.o. Polen 9 april, 2002

- Några polska ledare drevs av ett negativa maktbehov, dvs. egenintresset och inte företagets bästa var den drivande kraften.
 - Det fanns en tendens hos de post-kommunistiska ledarna att undvika konflikter och kritik vilket inte ses som en passande egenskap hos en modernledare.
 - Det var för få människor med "ledarskapsmotiv – syndromet"¹⁵⁵ dvs. drag som borde göra dem till goda ledare: respekt för institutionell auktoritet, disciplin och självkontroll, omsorg om andra och strävan efter rättvis belöning. I detta sammanhang kan också nämnas sådana egenskaper som lojalitet mot företaget, solidaritet och samhörighetskänsla.
 - De ledarna är inte motiverade och personligt engagerade i det företagets som de styr har också svårt att motivera de anställda.
- Normer och värderingar

När människor arbetar tillsammans över en längre tid för att lösa uppgifter och nå bestämda mål formas normer och uppfattningar om arbete och samarbete. Dessa bestämmer t.ex. vad som skall räknas som en rimlig arbetsinsats, vad som är kvalitet, vad som är den önskvärda umgängesformen, vad som är rätt och fel osv.

Därför kan den befintliga företagskulturen vara ett problem, då den är starkt influerad av kommunistiskt företagstänkande. Detta karakteriserades av frånvaro av eget initiativ och motivation att effektivisera arbetsprocesser, vilket kan förklaras av att den monetära ersättningen för anställda inte varierade i proportion till deras arbetsinsats.

Att förändra denna organisationskultur är tids - och arbetskrävande. För att anpassa företaget till den "nya marknaden" måste investerare ändra individens värderingar och sättet att tänka. Det kan visa sig väldigt svårt, då det oftast möter ett starkt motstånd.

¹⁵⁵ Andersen J.A. "Organisation att beskriva och förstå organisationer" 1996, s.103

8 Kotlin – ett strategiskt val?

I följande kapitel kommer vi att presentera det företag som blev Orklas uppköpsobjekt – Kotlin. Vi börjar med en kort beskrivning av företagets karaktär och dess historiska utveckling innan förvärvet ägde rum. Därefter kommer vi att identifiera de grunder som låg bakom valet av företaget samt köpeavtalets utformning. Slutligen kommer vi att beskriva de problem och svårigheter som uppstod efter förvärvet.

8.1 Introduktion till Kotlin

Vid förvärvstidpunkten var Kotlin ett statligt ägt företag, med en bred produktmix inom livsmedelsområdet. Företaget hade en stor lokal marknadsandel, samtidigt som dess nationella marknadspenetration var begränsad. Den sammanlagda produktionsvolymen var ca. 12 000 ton per år och 1996 hade Kotlin 658 anställda. Antalet medarbetare ökade något under 1997 genom anställning av försäljnings- och marknadsföringspersonal.

8.1.1 Historisk bakgrund

År 1928 grundade samhället Kotlin ett mejeri i syfte att bli oberoende av de närbelägna tyska mejerierna. Sedan denna tidpunkt har företaget utvecklats och skapat ett bredare sortiment. Under andra världskriget inleddes produktionen av marmelad och sylt, och från 1945 – produktberedning av frukt och grönsaker, vilket pågår än idag.

Under 70-talet fokuserade Kotlin på produktion av konserver, vilket innebar att den mer säsongsberoende produktionen av frysta frukter lades ner. De största förändringarna skedde under 80- och 90-talet då produktionsvolymen växte, kvaliteten förbättrades, antalet anställda ökade samt nya mekaniserade produktionslinjer skapades. De huvudsakliga produkterna blev sylt, färdigmat, grönsaker samt ketchup. 95 % av alla varor såldes på en lokal marknad, samtidigt som marknadsposition i övriga delar av Polen var svag, då endast 5 % av försäljningen kunde hänföras till den nationella marknaden. Under 1991-1995 var Kotlin ett av få företag i branschen som gick med vinst.¹⁵⁶

¹⁵⁶ www.kotlin.com.pl

I takt med övergången till marknadsekonomi fortgick kraven på Kotlin att snabbt anpassa sig till de nya markandsförhållandena, då konkurrensen ökade och andra aktörer på marknaden blev allt mer kundorienterade. Konkurrenstrycket ökade behovet av en effektivisering av produktionsprocesserna samt påfodrade en övergripande omstrukturering av företaget. Detta krävde tillskott av kapital och ett modernt ekonomiskt tänkande vilket varken staten eller de polska investerarna förfogade över. Lösningen på detta problem ansågs vara ett samarbete med en utländsk investerare. Kotlin privatiserades 1997 då Orka Foods blev dess ägare.

8.2 Kotlin som investeringsobjekt – grunder för valet

De anledningar som fanns vid valet av Kotlin som uppköpskandidat var:¹⁵⁷

- Kotlins rörelseresultat var positivt fram till 1995;
- Kotlins produktmix var likartad Orklas;
- Kotlin ansågs ha ett inarbetat varumärke, åtminstone lokalt, samtidigt som varumärkeslojaliteten antogs vara stor;
- Orkla hade affärsrelationer med Kotlin sedan tidigare, då ett dotterbolag till Orkla – Stabburet Polska – hyrde lokaler hos dem för att producera pizza och fruktkompott. Att leta upp en ny samarbetspartner skulle ta tid, och det fanns ingen försäkran om att denna skulle vara bättre;
- Den analys som genomfördes av de norska konsulterna, visade att Kotlin var ett attraktivt företag med stor potential;
- Kotlin verkade vara ett företag där förändringar snabbt kunde implementeras, eftersom det rådde en medvetenhet om förändringsbehovet inom företaget;
- Kotlins storlek ansågs vara rimlig ”till att börja med” i Polen;
- De beräknade investeringarna som krävdes i Kotlin ansågs vara måttliga.

Faktorer som talade emot förvärvet, var bl.a.:

- ett dåligt utvecklat distributionsnätverk på nationell nivå;
- avtagande lönsamhet;
- låg produktivitet;
- stor personalövertalighet vilket skapade ett ”free-rider”- problem;
- produktionsanläggningens dåliga skick.

¹⁵⁷ Inspiration till denna uppställning är hämtad från intervjuer med Martin Klafstad, marknadsdirektör Sverige, Procordia Food, 18 april, 2002 samt Jacek Dziekonski, VD Kotlin S.p.z.o.o. 9 april, 2002

8.3 Uppköpsprocessen

Det första steget i privatiseringsprocessen av Kotlin var de anställdas omröstning 1993. Dessa ställde sig starkt negativa till uppköpet, då de troligen upplevde detta som ett hot. Detta ledde till att förslaget inte gick igenom och därmed fördröjdes uppköpsprocessen väsentligt. Slutligen var regionens landshövding som avgjorde att Kotlin skulle privatiseras.¹⁵⁸

Det var våren 1997 som Orkla Foods AB övertog majoriteten av aktierna i det polska företaget Kotlin S.p.z.o.o.¹⁵⁹. Staten, representerad av State Treasury, fick 20 % av aktierna i det ”nya” bolaget och Orkla Foods övertog 68 % av aktierna via kontant betalning. De anställda samt leverantörer till ”gamla” Kotlin övertog sammanlagt 12 % av företaget.

De variabler som låg till grund för förhandlingarna och bedömningen av företagets värde kommer inte att anges i denna uppsats, då dessa är sekretessbelagda. Vi kommer därför nöja oss med att notera att de verkliga resultaten skilde sig väsentligt från de förväntade.

8.4 Köpeavtalet

Köpet av Kotlin baserades inte på ett enskilt avtal utan på tre separata, vilka tillsammans reglerade Orklas förhållande gentemot Kotlin som organisation, de anställda samt polska staten.

De tre delarna var:

- Shareholders Agreement, vilken reglerade den framtida ägarstrukturen.
- Joint Venture Agreement, vilken reglerade förhållandet mellan köpare och säljare. Innehållet bestod bl.a. av ett investeringsprogram av tvingande karaktär sett både till det ekonomiska värdet och under vilken tidsperiod detta skulle ske. Det specificerades inte vilka investeringar som skulle genomföras men en omfattande förteckning upprättades för att indikera vad som förväntades av köparen.
- Social Agreement. Denna del behandlade köparens position gentemot de anställda och fackföreningen. Avtalets huvudsakliga syfte var att ge ett omfattande anställningsskydd för Kotlinns medarbetare.

Eventuella avtalsbrott sanktionerades med stora skadestånd.

¹⁵⁸ Intervju med Jacek Dziekonski, VD Kotlin S.p.z.o.o., Polen, 9 april, 2002

¹⁵⁹ Motsvarar den engelska bolagsformen ”Limited Liability Company” (Ltd.)

8.6 Kotlins utveckling efter förvärv

8.6.1 Reformen i samband med övertagandet

En kort tid efter övertagandet inleddes omfattande investeringar med syfte att effektivisera företagets verksamhet. Produktionslinjer togs bort, gamla maskiner ersattes med nya och en helt nya produktionslinjen byggdes. Det ”nya Kotlin” skulle vara ett mekaniserat företag som karakteriserades av hög effektivitet och produktivitet. Möjligheterna att genomföra den effektivisering som Orklas hade som mål, begränsades emellertid av det avtal som undertecknats.

Samtidigt förändrades Kotlins produktmix genom att mindre lönsamma produktgrupper gallrades ut och nya tillkom. En av de ”nyttillkomna” var pizzakategorin genom Stabburet Polskas fusion med Kotlin. Därmed blev Kotlins utbud ännu mer likt Orklas.

Ett av Orklas mål var även att göra Kotlin mer anpassningsbar till de förhållanden som rådde på marknaden. Detta verkställdes genom nedbrytning av den starka hierarki som fanns inom företaget samt skapande av ansvarsenheter via divisionalisering.

Avslutningsvis vidtogs det åtgärder för att skifta Kotlins regionala marknadstänkande till ett nationellt. Grunden till Kotlins ursprungliga regionala orienteringen var faktumet att staten tilldelat företaget ett visst område att betjäna. I och med Orklas nationella intressen inleddes därför ett omfattande arbete med att etablera ett nationellt varumärke och distributionsnät.

8.6.2 Faktisk utveckling

Externt

Orklas förväntningar på Kotlins ekonomiska utveckling var generellt mycket högt ställda. Enligt de kalkyler som gjordes för en fiktiv 6-års period var målet att tredubbla omsättningen och uppnå en, för livsmedelsindustri, normal marginal. Dessa kalkyler var grundade på de, av Kotlin tillhandahållna, räkenskaper som fanns tillgängliga vid förvärvet.

Faktum var att efterfrågan på de produkter som ingick i det ”nya Kotlins” produktmix var förhållandevis låg. Denna förväntades dock, enligt företagets

uppskattningar, att stiga i snabb takt genom den växande köpkraften och med tiden förändrade konsumentpreferenser.¹⁶⁰

Till Orklas stora besvikelse utvecklades Kotlin inte i enlighet med de fastlagda riktlinjerna bortsett från täckningsbidraget. Redan under det inledande året (1997) var omsättningen klart under den förväntade nivån och röda siffror syntes nästan omedelbart i företagets redovisning. Även om företaget genererade en nästan 30-procentig försäljningstillväxt mellan 1997 och 1998 avstannade denna och låg därefter mer eller mindre på samma nivå under ett flertal år. Som redan nämnts uppnåddes snart den förväntade nivån på täckningsbidraget medan de fasta och indirekta kostnaderna växte snabbare än intäkterna. Kostnadsökningen berodde bl.a. på ökad satsning på marknadsföring, stora nedskrivningar av tillgångar och kundfordringar samt ökade investeringar i material hänförliga till produktionsprocessen.

Internt

Kotlins låga effektiviseringsgrad gav upphov till hög personalövertalighet inom företaget. Denna förväntades dock att försvinna på lång sikt genom en väntad försäljningstillväxt, vilken i sin tur skulle leda till ett ökat personalbehov. Då detta ej inträffade fick företaget istället tampas med en stor personalövertalighet och därtill höga kostnader. Problemen var så akuta att avtalet, med avseende på anställningsskydd, vid ett flertal tillfällen bröts med tillhörande avgångsvederlag och skadestånd.

Vid förvärvstillfället var både de anställda och cheferna på Kotlin präglade av landets kommunistiska förflutna. ”Kompetensen och förståelsen på lednings- och mellanledningsnivå av vad det innebär att gå från en avskärmad tillvaro till att bli konkurrensutsatt var endast svagt utvecklad. Ledningsresurserna som fick tillföras var starkt undervärderade i projektet”¹⁶¹. Under de år som följde efter förvärvet skiftades nyckelpersoner på lednings- och mellanledningsnivå vid ett flertal tillfällen. Anledningen var ett stort missnöje från de anställdas och ägarnas sida.

I takt med att Kotlin moderniserades, ställde Orkla höga krav på de anställdas kompetens. Den befintliga kunskapen var bristfällig och det fanns få möjligheter att höja kompetens på den polska marknaden. Orkla tvingades att organisera ett internt utvecklingsprogram inom företaget och detta bidrog till ökad effektivitet och produktivitet.

¹⁶⁰ Intern rapport

¹⁶¹ ibid.

8.6.3 Åtgärder

Som svar på den ogynnsamma utvecklingen vilken pågått ett flertal år, initierade Orkla år 2001 ett konsolideringsprogram i samarbete med den lokala ledningen vars syfte var att ändra den riktning i vilken företaget rörde sig. Den övergripande principen för detta handlande var att acceptera den låga försäljningstillväxten och anpassa kostnaderna därefter. En tämligen omfattande plattform utarbetades där ett flertal områden stod som måltavlor.

Externt

I samband med införandet av den defensiva budgeten skars marknadsföringsutgifterna ned med ca 80 %. Den del som återstod inriktades främst mot aktiviteter med syfte att stärka distributionsnätverket.

Ett annat område vilket kom under åtgärdsprogrammets lupp var kundfordringarnas risknivå. Vid Orklas köp av Kotlin hade ett flertal gamla kundfordringar övertagits där gäldenärerna hade stora problem att återbetala sina respektive skulder. Under de inledande åren valde företaget därför att genomgå ett reningsbad där stora nedskrivningar gjordes då de ej ansågs kunna inflyta. Trots detta agerande återkom kundfordringar med mycket hög risknivå i företagets balansräkning, vilket föranledde en ändrad policy inom Orkla. Följden blev ett mer selektivt urval där kunder med orimligt hög risk eller faktiska betalningsproblem nekades tillgång till Kotlins produkter.

Internt

Vad gäller det interna perspektivet togs det beslut om outsourcing av ett flertal funktioner vilket bl.a. innebar att försäljning och distribution inte längre skulle administreras av företaget. Syftet med denna åtgärd var att uppnå en högre grad av flexibilitet genom att minska andelen fasta kostnader av de totala kostnaderna.

Företaget valde även att ytterligare minska personaltätheten inom företaget. Grunden till detta beslut var att försäljningssiffrorna låg långt under de budgeterade, samtidigt som den ökade produktiviteten möjliggjorde tillverkningen av större produktionsvolym med mindre antal anställda. Slutligen hade antalet medarbetare sjunkit till färre än 200 vilket innebar en 75 procentig nedskärning.

Vidare valde företaget att öka fokuseringen på företagets interna rutiner, då dessa ansågs ha varit allt för undfallande för att accepteras under de förhållande som rådde i detta skede. Även mer traditionella åtgärder vidtogs, såsom att minska det sysselsatta kapitalet genom reduktion av lager och kundfordringar, då dessa band

de finansiella resurserna, vilket i sin tur gav upphov till oskäligt höga kapitalkostnader¹⁶².

I samband med konsolideringsprogrammet tillsattes det också en ny VD. Denna gång har Orkla sett till att ledaren tänkte och agerade enligt de moderna ekonomiska principerna. Efter att ha bytt VD-n vid ett antal tillfällen anser sig företaget nu för första gången ha funnit en ledare som har de egenskaper för att kunna styra ett utländsk dotterbolag på ett effektivt sätt, och samtidigt tillgodose Orklas intressen.

¹⁶² Northcott, D., "Capital Investment Decision Making", 1998, s.77

9 Orklas mål och val av strategi

I detta kapitel kommer vi att analysera underliggande motiv och orsaker för Orklas internationella expansion samt hitta förklaringar till valet av internationaliseringsstrategi.

9.1 Tillväxtmål

För att tillfredsställa aktieägarnas intressen söker Orkla, i likhet med andra företag på marknaden, ständigt tillväxtmöjligheter. Tillväxten är dock inget självändamål, utan denna skall åtföljas av lönsamheten. " Det är ingen konst att växa, att växa lönsamt kräver mer", - säger Finn Jebsen i en intervju till Forum.¹⁶³

9.1.1 Expansion på hemmamarknaden: geografisk diversifiering och produktdiversifiering

Expansions- och tillväxtmöjligheter på den lokala marknaden (Orkla ser Norden som sin hemmamarknad)¹⁶⁴ har försämrats betydligt de senaste åren. Som andra nordiska och västeuropeiska företag står Orkla inför en ökande konkurrens på hemmaplan, med det allt mer integrerade EU och den mättade västeuropeiska marknaden. För många företag har verksamheten i Väst blivit ett nollsummespel: några få procents marknadsandelen kan förvärfvas på bekostnad av andra aktörer inom samma bransch.¹⁶⁵

Ett annat förhållande som talar till den nordiska marknadens nackdel, är den allmänt låga befolkningstillväxten och en avtagande tillväxt på marknaden, särskilt inom livsmedelsindustrin.¹⁶⁶

Situationen, med en mättad marknad och kunder med hög förhandlingsstyrka, har inneburit att Orkla fattat ett strategiskt beslut: "samtidigt som man stärker sin position på den Nordiska marknaden, kommer den största tillväxten att äga rum i Östeuropa och inte i Norden."¹⁶⁷

¹⁶³ Forum, <http://www.forum-fet.fi/>

¹⁶⁴ ibid.

¹⁶⁵ Davies, E. & Kenny, B. & Trick, R. European Business Review "UK joint venture activity in the Czech Republic: motives and uses", 1996 Vol. 96 N° 6

¹⁶⁶ Atle Vidar, ekonomidirektör, Orkla Foods A.S., Norge 7 maj, 2002

¹⁶⁷ Orkla Årsrapport 2001

9.1.2 Internationell geografisk expansion och produktdiversifiering

Till skillnad från Västeuropa, anses den central- och östeuropeiska marknaden befinna sig i en av fas av stark tillväxt, vilken förväntas fortgå ett flertal år framöver. De positiva framtidsutsikterna kompenseras till viss del av en större osäkerhet relaterad till de problem som kan uppkomma i samband med en internationell satsning, bl.a. risker relaterade till politisk och ekonomisk instabilitet.

Kombinationen av en relativ närhet de aktuella marknaderna i termer av kultur, konsumentpreferenser och inte minst geografiskt avstånd gjorde de central- och östeuropeiska länderna till den mest attraktiva regionen för Orkla¹⁶⁸. Vad som ytterligare talar till de östeuropeiska marknadernas fördel är att livsmedelsbranschen inte är konsoliderad ("marknaden är inte låst"¹⁶⁹), vilket innebär att det fortfarande finns goda möjligheter att skapa ledande positioner inom specifika produktområden. Detta är även en av anledningarna till varför Orkla inte varit intresserade av de västeuropeiska marknaderna, då dessa redan genomgått en konsolidering och därmed hindrat Orklas intresse av att vara en av de två främsta aktörer inom ett visst produktområde¹⁷⁰.

De senaste åren har företaget genomgått en stor utvidgning, både produktmässigt och geografiskt. "Principen inom Orkla har varit att det vi lyckas med utökar vi, medan sådant som vi misslyckas med dras in. Det gäller både produkter och branscher", berättar Finn Jebsen, koncernchef för Orkla, i sin intervju till Forum¹⁷¹.

I samma intervju säger Finn Jebsen: "... vår ställning i Östeuropa skall vi befästa och ytterligare förstärka. När det gäller bryggeriverksamheten har vi den globala marknaden i sikte, eftersom vi har ett världsberömt märke. Enda sättet att expandera inom dryckesbranschen är geografiskt, inte i antal produktvarianter eftersom de trots allt är begränsade."

Det ovanstående tyder på att, trots att det i och för sig finns andra tillväxtmöjligheter än internationaliseringen, så erbjuder dessa endast en marginell utökning av företagets storlek och lönsamhet. Att expandera till Östeuropa ses däremot som "att köpa en option på tillväxt"¹⁷².

¹⁶⁸ Martin Klafstad, Marknadsdirektör Sverige, Procordia Food, 18 april, 2002

¹⁶⁹ Atle Vidar, ekonomidirektör, Orkla Foods A.S., Norge, 7 maj, 2002

¹⁷⁰ ibid.

¹⁷¹ Forum, <http://www.forum-fet.fi/>

¹⁷² Martin Klafstad, Marknadsdirektör Sverige, Procordia Food, 18 april, 2002

9.2 Valet av internationaliseringsstrategi

Från att helt eller delvis köpa upp nordiska bolag under första halvan av 90-talet (t.ex. Procordia Food AB i Sverige och Nora Industrier A.S i Norge) har Orkla på senare tid övergått till att förvärva östeuropeiska företag. Någon annan samarbetsform används inte av företaget.¹⁷³

Anledningen till att vi valt ”the business strategy approach” för att analysera Orklas val av internationaliseringsstrategi är att, som påpekats ovan, de övriga synsätten förutsätter ett rationellt beslutstagande och en perfekt marknad. Då detta antagande anses vara orimligt, ligger teorin om begränsad rationalitet närmast tillhands.

Beräkningen av riskjusterad ROI, som det ekonomiska synsättet baseras på, är t.ex. problematisk att genomföra, då det är ytterst svårt att på en så turbulent marknad som Östeuropa är beräkna den exakta risknivån samt den långsiktiga avkastningen.

”The stages-of-development” synsättet – modellen av kontinuerlig utveckling av företagets förbindelse till marknaden, från export till helägda dotterbolag – har också många gången visat sig vara bristfällig. Det förekommer nämligen allt oftare att t.ex. joint ventures, strategiska allianser och FDI inte föregås av någon annan form av verksamhet på marknaden¹⁷⁴.

Den kunskap som ett företag anses behöva för att verka på en främmande marknad, behöver inte skaffas genom kontinuerlig ökning av förbindelsen till denna. I många fall kan man överföra och tillämpa kunskap som skapats vid verksamhet i andra länder med likartade förhållande. Det händer även allt oftare att ett multinationellt företag gör en större satsning på en främmande marknad för att ända från början inte behöva dela med sig av vinsten och kunskapen.¹⁷⁵

9.2.1 The business strategy approach

Detta synsätt framhäver verklighetens komplexitet, konflikten mellan finansiella och icke-finansiella mål och beslutsfattandets politiska karaktär. Av de interna och externa faktorer som påverkar valet av etableringsstrategi¹⁷⁶, kommer vi att välja ut några som av de mest lämpliga när beslutet tas angående etablering i Polen samt försöka förklara varför Orkla anser uppköp vara den optimala strategin och följaktligen varför företaget inte ingår i andra former av samarbete. De externa faktorerna ansåg vi vara så pass allmänna att vi generaliserade dessa för hela den östeuropeiska regionen.

¹⁷³ Orkla Årsrapport 2001, s. 17

¹⁷⁴ Intervju med Pavla Kruzela, doktorand på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet 24 april, 2002

¹⁷⁵ Intervju med Thomas M. Kristensen, ass. direktör Orkla, Norge 16 april, 2002

¹⁷⁶ Se kapitel 3

De externa faktorerna var bl.a.:

- *Hemmamarknadens produktionsfaktorer.* De allmänt högre kostnaderna för råvaror och arbetskraft i Norden i förhållande till Central- och Östeuropa gör det olönsamt att exportera till denna region produkter som är tillverkade i Norden.
- *Hemmamarknadens konkurrenssituation.* Det ökade konkurrenstrycket från inhemska såväl som utländska aktörer i Norden tvingade företaget att söka efter andra tillväxtmarknader. Med detta menas inte engångsaffärer av köp – eller säljkaraktär, utan just skapande av långsiktiga relationer till dessa marknader.
- *De östeuropeiska regeringarnas privatiseringspolitik.* Det ligger i de östeuropeiska staternas intresse att de lokala företagen köps upp av utländska investerare. Dessa stater sätter dessutom en minimigräns för investering samt restriktioner angående hur stor del av vinsten som måste stanna i landet. Därmed gynnas den lokala ekonomiska utvecklingen – de ”svaga” samarbetsformerna ger inte den effekten.
- *De östeuropeiska företagens inställning till minoritetsägande.* På papperet åtnjuter majoritetsägare och minoritetsägare samma skydd som i västeuropeiska företag men detta fungerar inte i praktiken på grund av det svaga rättsystemet samt att minoritetsägare och deras representanters många gånger har ett kortsiktigt perspektiv då snabba vinster prioriteras. Detta innebär att en majoritetsandel i företaget är ett minimum.
- *De östeuropeiska marknadernas dåligt utvecklade infrastruktur och distributionskanaler.* Detta innebär att det blir svårt att transportera produkterna till dessa marknader och distribuera dem på ett effektivt sätt om man inte är lokalt närvarande. Transaktionskostnaderna blir därmed oskäligt höga.

De interna faktorerna var bl.a.:

- *Företagets storlek.* Orklas storlek och därmed kapitaltillgång ger företaget en möjlighet att satsa i stor skala. Detta ger upphov till allt från skalekonomier till ett bättre anseende hos de lokala regeringarna.
- *En egen finansavdelning.* Denna förbättrar ytterligare tillgången till kapital, vilket medför att företaget slipper använda östländernas inte fullt utvecklade finansieringsinstitutioner.

- Företaget anser sig vara *kompetent och lönsamt i värdekedjans alla delar*¹⁷⁷. Det betyder att det inte är meningsfullt att outsourca en viss del av verksamheten (t.ex. produktion, transport, försäljning/marknadsföring) när alla dessa aktiviteter är värdeskapande för företaget. Denna faktor leder till att exportering och licensiering/franchising inte betraktas som attraktiva internationaliseringsstrategier.

Orkla är sedan nästan 10 år tillbaka starkt engagerat i de internationella marknaderna. Därför ligger ett högt resursåtagande och nära relationer till den polska marknaden i linje med företagets övergripande strategi.

¹⁷⁷ Intervju med Thomas Kristensen, ass. direktör, Orkla, 18 april, 2002

10 Investeringsmotiv och dess infriandegrad

I detta kapitel kommer vi att, med utgångspunkt i de intervjuer som vi har genomfört inom ramen av Orkla, analysera de motiv som företaget har haft vid valet av den polska marknaden resp. uppköpet av Kotlin. Samtidigt kommer vi att relatera dessa till motivens infriandegrad dvs. i vilken utsträckning företaget har lyckats uppnå sina mål.

10.1 Den polska marknaden

Analysen av Orklas motiv vid valet av den polska marknaden baseras på ett formulär vilket besvarades av våra respondenter, Martin Klafstad (marknadsdirektör Sverige) och Bo-Arne Nilsson (före detta marknadsdirektör Polen). Detta presenteras i bilaga 7.

Vad gäller Orklas motiv för att investera i Polen, är det tre av dessa som våra respondenter anser ha större betydelse:

- att få tillgång till de lokala marknaderna
- att använda Polen som en portgång till andra länder i regionen
- att bilda en långsiktig position på marknaden

Detta stämmer bra överens med andra multinationella företags motiv att investera i den östeuropeiska regionen¹⁷⁸. Höga värden på dessa variabler innebär att företaget betonar långsiktighet, starka relationer till den lokala marknaden samt avsikten att expandera vidare i Östeuropa. Detta ger stöd för den strategi som företaget uttryckligen påpekat i bl.a. sina årsredovisningar.

Två andra motiv, som ofta brukar värderas högt av multinationella företag, låga arbetskraftskostnader och utbildad arbetskraft, har rangordnats ganska lågt av våra respondenter. En bidragande orsak till detta kan vara, som också Hanne Rustad har påpekat¹⁷⁹, att låga arbetskraftskostnader inte var ett motiv, utan mer en förutsättning för att Orkla överhuvudtaget skulle gå in på den polska marknaden. Det skall alltså inte uppfattas som ett mål i sig att dra fördel av de låga arbetskraftskostnaderna, utan det skulle vara nästintill omöjligt att ha

¹⁷⁸ Marinov M.A., & Marinova S.T., "FDI motives and marketing strategies in Central- and Eastern Europe", 1998, se bilaga 9

¹⁷⁹ Intervju med Hanne Rustad, Marknadsföringsdirektör Orkla Foods International, Österrike, 29 april, 2002

konkurrenskraftiga priser med alltför höga personalkostnader. Samma motiv gäller för låga råvarukostnader som snarare skall ses som en förutsättning än som en orsak till att komma in på marknaden.

Att nämnda motiv rangordnats högt av många andra företag kan bero på att dessa delvis hade andra motiv för sin verksamhet i Östeuropa. Många investerare försöker nämligen utnyttja de låga produktionskostnaderna, för att tillverka något som senare skall säljas på den västeuropeiska marknaden. I Orklas fall är det alltså ett bevis på att företaget inte har sådana avsikter.

Ytterliggare ett motiv till varför låga arbetskraftskostnader tillskrevs en underordnad betydelse kan vara att personalkostnadernas relativa andel, inom livsmedelsbranschen, har minskat drastiskt på senare år och utgör idag endast en liten del av de totala kostnaderna¹⁸⁰.

Vad gäller betydelsen av arbetskraftens utbildningsnivå, föreligger det en påtaglig skillnad mellan respondenternas svar. Martin Klafstad anser att detta motiv är viktigare samtidigt som han är av den uppfattningen att detta uppnått i en högre grad än förväntat. Skillnaderna mellan de båda respondenternas svar kan förklaras av respondenternas egna uppfattningar om faktorns betydelse, samt uppfattningen om den polska arbetskraftens utbildningsnivå. Det finns nämligen två sätt att se på det – antingen kan man konstatera att utbildningsnivån i regionen idag är relativt låg jämfört med västerländska standarder och att den utbildningen som finns ofta behöver uppdateras. Alternativt kan man vara mer optimistisk och anse att den polska utbildningens kvalitet och omfattning ökat med åren och att det är ett flertal miljoner unga människor med västerländsk kunskapsnivå som förväntas att gå in på arbetsmarknader inom en snar framtid.

Våra respondenters olika inställning till anställda och deras utbildning framgår också i nästa två tabeller. Till det återkommer vi i nästa avsnitt.

Vad gäller de tre nyckelmotiv som identifierats ovan, har graden av åstadkommande inte varit tillfredsställande. Det är i och för sig bara den ena respondenten som har svarat på frågan angående uppnåendet av dessa motiv. Å andra sidan stämmer hans svar bra överens med de kvalitativa intervjuer som vi genomfört både med honom och med andra personer som har en nära koppling till företaget.

Betydelsen av tillgången till de lokala marknaderna har rangordnats högt av båda respondenterna. Att uppnåendegraden ligger en bit under den önskvärda kan förklaras bl.a. av:

¹⁸⁰ Intervju med Martin Klafstad, Marknadsdirektör Sverige, Procordia Food, 18 april, 2002

- Orkla kom in relativt sent på den polska marknaden, vilket berodde på att det rådde en stor osäkerhet inom Orkla och bland Kotlins medarbetare vilket medförde att förhandlingarna drog ut på tiden och pågick under ca 2,5 år
- Konkurrensen på den polska marknaden var högre än förväntat, mycket beroende på att Orkla var sent ute
- Varumärkeskännedomen bland konsumenterna var relativt låg, då Kotlin vid uppköpstidpunkten var ett lokalt varumärke (95 % av varorna såldes inom en avgränsad region av Polen)
- Köpkraften och efterfrågan växte som konsulterna förutspått konsulterna, samtidigt som den ekonomiska situationen i landet försämrades strax efter uppköpet
- Kotlins lönsamhet, som var tillfredsställande då förhandlingarna inleddes (1994), var dålig vid förvärvstillfället (1997)

Vad gäller användningen av Polen som portgång till andra länder i regionen, har uppnående grad varit tillfredsställande. Den skillnad som ändå föreligger mellan betydelsen och uppnåendegraden kan förklaras bl.a. av:

- De erfarenheter som ansamlats på den aktuella marknaden kunde endast delvis överföras till andra länder och marknader. Detta beror på att skillnaderna mellan de östeuropeiska ländernas ekonomiska och politiska utveckling har blivit allt större på senare år.
- Konsumenternas efterfrågan skiljer sig åt mellan länderna, vilket har sin grund i de kulturella aspekterna samt välfärd.
- När Orkla kom in på denna marknad 1997 så var det i viss mån för sent att överföra erfarenheter. Detta gäller dock inte överföringen till de länderna som Orkla expanderar i, t.ex. Ryssland.

Det tredje motivet (långsiktig position) som ej uppfyllts fullständigt kan bero på följande:

- Företaget överskattade sin kunskap om de lokala marknadsförhållandena
- Konkurrensen var starkare än väntat
- Kotlin behövde en större omstrukturering och effektivisering än vad Orkla hade förväntat sig, vilket ledde till att man temporärt koncentrerade sig på den inre effektiviteten istället för den yttre
- De förpliktelser, som ingick i uppköpsavtalet, var så pass betungande för företaget att de bromsade det ”nya” Kotlins utveckling och effektivisering, samtidigt som de övergripande kostnaderna blev högre än förväntat
- Att företaget dröjde med sin etablering ledde till att andra stora utländska aktörer fick ett ”first mover advantage” i förhållande till Orkla.

10.2 Kotlin

De viktigaste och mest intressanta motiven som respondenterna identifierade vid valet av investeringsobjekt var:

- Använda företagets existerande distributionsnätverk
- Använda företagets existerande affärsrelationer
- Utnyttja företagets goodwill/varumärken
- Använda företagets human resources/expertis

Av tabellerna, som återges i bilaga 8, framgår det att infriandegraden av företagets motiv, vad gäller investeringsobjektet (Kotlin), är lägre än genomsnittet för utländska företag som investerade (se tabell 10.1, bilaga 9). När vi nedan diskuterar Orklas motiv och dess infriandegrad kommer vi att relatera till denna skillnad.

Orkla har lyckats sämre med att använda Kotlins existerande distributionsnätverk. En tänkbar anledning till detta kan vara att Kotlin helt enkelt saknade ett fungerande distributionsnätverk¹⁸¹. Distributionen inom den lokala regionen sköttes någorlunda bra medan något landsomfattande distributionssystem inte fanns överhuvudtaget. Det var någonting som Orkla fick bygga upp från grunden. Som nämnts ovan är detta ett övergripande problem för alla länder i Central- och Östeuropa.

Den andra orsaken till den låga infriandegraden var att det interna förändringsbehovet var så stort att de externa förhållandena fick en underordnad betydelse.

Avslutningsvis kan det nämnas att Kotlins ledning, sedan 1994, hade varit medvetna om att företaget troligen skulle privatiseras. Detta ledde i sin tur till att det saknades motivation att på egen hand förändra någonting då alla väntade på en ny ägare, som skulle göra detta.

Att använda företagets existerande affärsrelationer anses allmänt som ett viktigt motiv vid valet av ett östeuropeiskt företag. Då det ”gamla” Kotlin var statligt ägt, låg det en stor potential i dess affärsrelationer då detta, enligt Orklas resonemang, innebar etablerade relationer med regeringen och andra politiska institutioner. I verkligheten visade det sig dock att Kotlin inte hade så nära relationer med regeringen utan endast med kommunen i vilken de dessutom endast hade ett begränsat inflytande. Dessutom hade Orkla och den polska staten motstridiga intressen (som redan har påpekats ovan), vilket ledde till konflikter istället för samarbete.

¹⁸¹ Intervju med Knut Johannesen, ekonomidirektör Orkla Foods International, Österrike, 4 april, 2002

Vad gäller motivet att utnyttja Kotlins goodwill och varumärke, så gäller samma sak som har sagts ovan – att Kotlin endast hade ett lokalt varumärke, som inte var känt nationellt. Nedgången i den polska ekonomin ledde också till att varumärkeslojaliteten var mycket låg vilket medförde att priset var den avgörande faktorn. Från och med år 2003 kommer varumärket ”Kotlin” att börja ersättas med ett internationellt känt varumärke för Orklas livsmedelsprodukter, vilket innebär att inte bara Kotlins goodwill blir irrelevant men även de pengarna som satsats på marknadsföringen sedan år 1997 kan ses som bortkastade.¹⁸²

Den mest omstridda frågan var de mänskliga resursernas betydelse vid en investeringen. Enligt Martin Klafstad var denna mycket viktig samtidigt som den var mindre intressant enligt Bo-Arne Nilsson. Här återkommer den ovannämnda diskussionen om respondenternas olika uppfattning om den mänskliga faktorns betydelse.

En rimlig förklaring till detta kan vara att respondenterna har interpreterat frågan på två olika sätt. Medan Martin Klafstad antagligen har syftat på den mänskliga resursens betydelse för Kotlins framgång (den innebörd som vi försökte lägga i frågan), så menade Bo-Arne Nilsson troligen att humankapitalet inom Kotlin vid tidpunkten för uppköpet var litet. Då låg utbildningen på en lägre nivå än vad som var önskvärt samt att den kunskap som fanns var ”out of date”. Denna förklaring är sannolik också med tanke på att graden av uppnåendet anges av Martin som väldigt låg i förhållande till motivets betydelse.

¹⁸² Intervju med Hanne Rustad, marknadsföringsdirektör, Orkla Foods International, Österrike, 29 april, 2002

11 Problem och svårigheter

I föregående avsnitt beskrevs de motiv som inte blev uppnådda i önskvärd utsträckning och vad som kan ligga till grund för det. Med denna utgångspunkt skall vi identifiera och precisera de viktigaste problemen och svårigheterna som Orkla upplevt. Dessa kan delas in i tre kategorier: de som Orkla hade förutsett; de som Orkla borde ha förutsett men ej gjort samt de som var svåra att förutse.

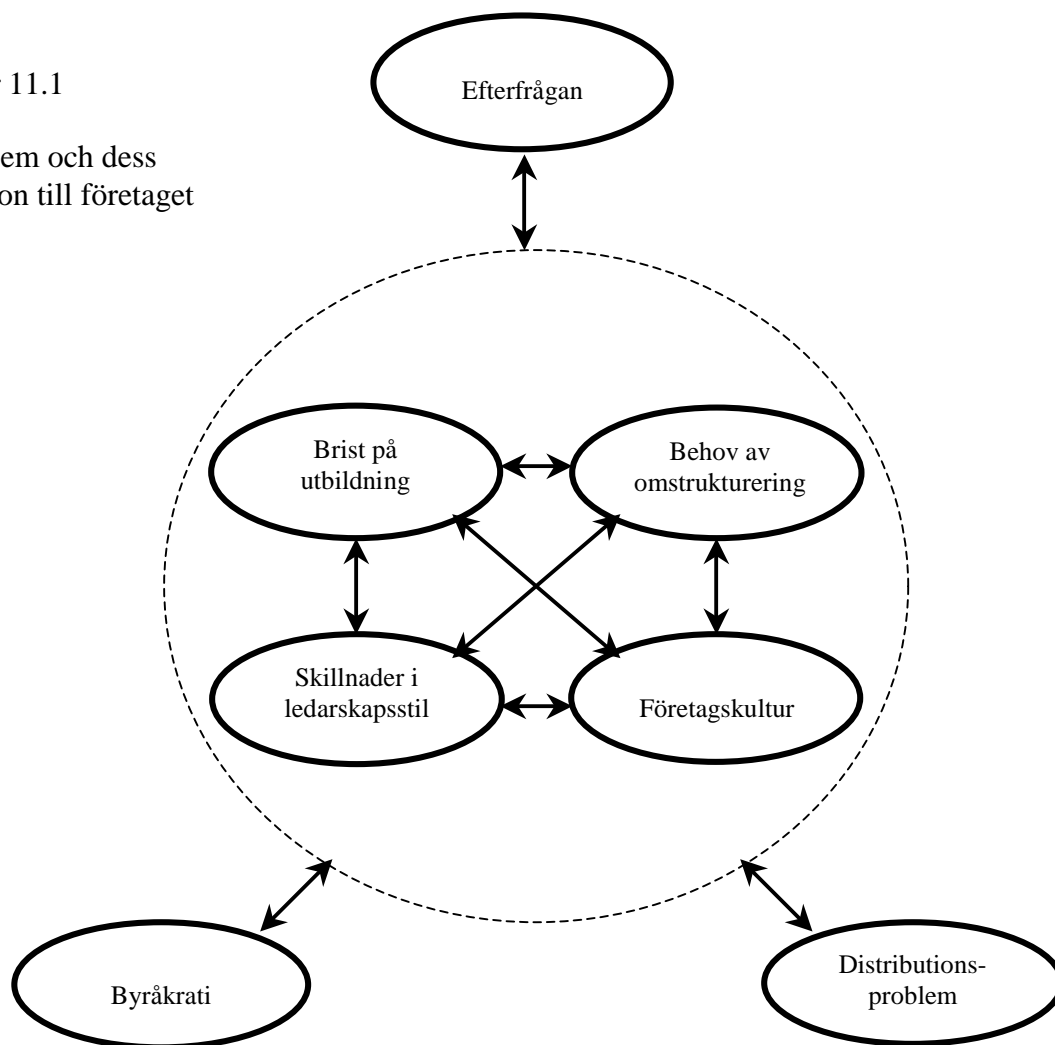
Uppdelningen, som vi kommer att använda i detta kapitel, kan tyckas vara ganska egendomlig. Det är nämligen alltid lättare att med facit i handen säga vad det är som man borde ha förutsett. Dessa faktorer behövde således inte vara lika självklara för företaget då, som vi bedömer dem vara idag. Dessutom bör läsaren inte förbise att det gjorts en grundlig analys av uppköpsobjektet, marknaden och dess förutsättningar innan något samarbete överhuvudtaget kom ifråga. Därför bör den uppdelningen som vi introducerar betraktas som vår subjektiva bedömning av problemens relativa förutsägbarhet.

11.1 Problem och svårigheter som Orkla hade räknat med

Figur 11.1 visualiserar faktiska problem som var förväntade vid Orklas etablering i Polen. Den streckade cirkeln symboliserar investeringsobjektets organisatoriska sfär vilket innebär att de yttre ellipserna är externa problem medan de inre utgör interna. Dessa problems samspel symboliseras med pilar.

Figur 11.1

Problem och dess relation till företaget



11.1.1 Interna faktorer

- Ledarskapsstil

De generella problemen med polsk ledarskap tyder på att det är viktigt för Orkla, i egenskap av utländsk investerare, att ha en stark lokal ledning. Styrningen av det förvärvade företaget hade troligen underlättats om ledarna hade haft tillräcklig god förmåga att verkställa föreslagna förändringar och anseende hos de anställda under denna process.

Det optimala alternativet skulle vara att förvärva ett företag med ett starkt ledarskap, vilket tyvärr har misslyckats vad gäller köpet av Kotlin. Svårigheten som uppstår här är att det inte är lätt att bedöma ledarskapets beskaffenhet när man inte vet tillräckligt mycket om företagets lokala förhållanden.

En eventuell lösning på problemet skulle kunna vara en norsk ledare i Kotlin. Detta var emellertid inte möjligt på grund av att i en företagskultur som ofta bygger på personlig auktoritet och "hands on" från chefernas sida lämpar det sig mindre väl med en utlänning som inte kan språket och vars kommunikation hela tiden filtreras. Bl.a. kommer en utlänning inte att få den insikt och direktkontakt som krävs för att tas på allvar och för att få relevant information. Vidare kommer denne inte att upplevas som "en av oss" utan snarare ses som en främling. För att få kontroll över företaget var det därför nödvändigt för Orkla att acceptera att det är den polska chefen som har den lokala kontrollen och i gengäld ställa högre krav på det som presteras.

- Företagskultur

Improduktivitet var den faktor som kännetecknade stora delar av Kotlins anställda vid uppköpstillfället. Grunden till denna låg i den specifika organisationskulturen som skapades under kommunismen. De anställda följde alltid de anvisningar som gavs "uppifrån" och tog sällan egna initiativ. Tumregeln var, att man skulle göra som man blivit tillsagd och om man inte blev tillsagd skulle man följaktligen inte heller göra något. Många postkommunistiska företag karakteriserades därför av att det fanns "free-riders" dvs. anställda som tillgodoräknade sig arbete som andra utövade.

Grunden för improduktivitet var bl.a.:

- dålig kontroll och samordning,
- dålig fördelning av arbetsuppgifter
- ofullständiga kriterier för mätning av prestation

Många av de ovanstående faktorerna kan förklaras av den bristande konkurrensen, eller snarare frånvaron av sådan, som det kommunistiska systemet karaktäriserades av. Samtidigt var socialt ansvar centralt för företaget. Ett statligt ägt företag som Kotlin hade nämligen som mål att säkerställa full sysselsättning för de anställda snarare än att effektivisera arbetsmomenten, vilket kunde leda till en reducering av antalet arbetsplatser.

Knut Johannesen som är VD för Orkla International är också övertygad om att företagskulturen i de östeuropeiska länderna i många avseenden skiljer sig från den norska. Han framhäver betydelsen av en stark och självständig ledare som själv kan ta initiativ och uppskatta det som kommer från medarbetarna. Anställda behöver ständigt kontrolleras och prestationsmått måste införas.¹⁸³

Det finns dessutom liten vana i östeuropeiska företag att arbeta i team. En viktig grund till detta förhållande är att gemensam problemlösning inte är inkorporerad i

¹⁸³ Intervju med Knut Johannesen, ekonomidirektör, Orkla Foods International, Österrike, 4 april, 2002

företagskulturen. Därför vilar det ett extra stort ansvar på ledaren att uppmuntra människor till att kommunicera, hålla ihop företaget och ge riktlinjer för den framtida utvecklingen.

- Behov av omstrukturering

Orkla var medvetet om att stora omstruktureringar och effektiviseringar krävdes för att skapa ett konkurrenskraftigt företag. Resurserna som krävdes för denna förändring var dock mycket större än vad företaget ursprungligen har räknat med. Detta berodde delvis på att man mötte ett starkt motstånd på de lägre nivåerna i hierarkin. Motståndet hade sin grund i det hierarkiska och byråkratiska tänkandet som var inkorporerat i företagens kultur, vilken dessutom var stark, då den genomsnittliga anställningstiden var mycket lång för Kotlins medarbetare.

Det har skapats en bättre ordning och klarare regler inom företaget, vilket har lett till att "free-rider" problemen försvunnit och enligt honom har också motivationen bland de anställda ökat. En bidragande faktor för motivationsökningen kan dock vara situationen på arbetsmarknaden då arbetslösheten i Polen idag är ca. 18 %. Denna faktor är särskilt viktig med tanke på att staden Kotlin är ett litet samhälle mycket beroende av de stora arbetsgivarna.

- Brist på relevant utbildning¹⁸⁴

11.1.2 Externa faktorer

- Låg efterfrågan på Orklas kärnprodukter

Den låga efterfrågan på företagens kärnprodukter uppfattade Orkla från början inte som en nackdel, utan snarare som en möjlighet. De antog att Polens närmande till Västeuropa skulle leda till konvergerande konsumentpreferenser och en stigande efterfrågan på Kotlins produkter.

Så blev inte fallet då marknadsförhållandena utvecklades mycket långsammare än förväntat. Detta, tillsammans med den något minskande köpkraften i slutet av 90-talet, ledde det till att intäkterna blev lägre än förväntat.

- Distributionsproblem

Efter uppköpet visade det sig att Kotlins distributionsnätverk var mindre utvecklat än förväntat. De två grundläggande orsakerna var att företagens produkter endast distribuerades lokalt samt att spridningen inom återförsäljarledet Polen och andra östeuropeiska länder är mycket stort.

¹⁸⁴ se avsnitt 7.2.4 för introduktion och 10. 1 samt 10.2 för analys

Detta har lett till höga kostnader då man fick bygga upp hela distributionsnätet från grunden vilket, på grund av sin komplexitet, fortfarande pågår.

- Byråkrati

Vid förvärvet var Orkla medvetet om att Polen är ett starkt byråkratiserat land vilket avspeglas i bl.a. detaljerade regler och lagar. Detta har dock inte påverkat Orkla i någon större utsträckning då de valt att acceptera att myndighetsbeslut tar längre tid. Orkla kan inte påverka faktorer som t.ex. byråkrati vilket innebär att man är tvungen att acceptera dem tills vidare. Chansen att byråkratiseringen kommer att minska i Polen är stor då landet förbereder sig för ett eventuellt medlemskap i EU.

11.2 Problem och svårigheter som Orkla borde ha förutsett

Nedan betraktar vi var för sig några utvalda faktorer som påverkat Orklas val av företag. En fullständig förteckning över dessa faktorer återfinns i avsnitt 8.2. I samband med introduktionen av varje faktor kommer vi att analysera varför dessa kan uppfattas som oriktiga.

- Positivt rörelseresultat

Under 1991-1995 var Kotlin ett av få företag i branschen som gick med vinst. Detta var en av anledningarna till att företaget framstod som ett attraktivt investeringsobjekt. Detta innebär dock inte att Kotlin gick bättre än andra bolag under denna period. En förklaring kan vara att andra företag i samma bransch privatiserades i ett tidigt skede av 90-talet vilket ledde till att deras lönsamhet försämrades på kort sikt, då omstrukturering och modernisering av verksamheten mycket tids- och resurskrävande.

Ytterligare ett bevis för detta påstående är att när andra företag i branschen (de som inte gick i konkurs) började bli lönsamma gick Kotlin med stora förluster eftersom modernisering och effektivisering redan hade ägt rum bland konkurrenterna.

Här måste man dock anmärka att Kotlins rörelseresultat inte var positivt vid förvärvstillfället. Sedan 1994 hade intäkter och vinstmarginal försämrats markant. En viktig orsak till detta kan vara att det sedan 1994 stod mer eller mindre klart att Kotlin skulle förvärfvas och därför hade den lokala ledningen ett allmänt svagare engagemang för att förbättra företagets lönsamhet.

Den kontinuerligt sjunkande lönsamheten tyder dessutom på strukturella problem som förelåg inom företaget. Dessa blev allt mer tydliga i takt med att konkurrensen på den polska marknaden ökade. Alltså var Orkla för optimistiska då man prognostiserade Kotlins framtida resultat.

- Kotlins varumärke

Uppfattningen om att Kotlins varumärke var lokalt inarbetat stämde bra överens med verkligheten. Det faktum att varumärket är känt säger dock inte något om varumärkeslojalitet. Som nämnts i avsnittet om de central- och östeuropeiska marknaderna, är varumärkeslojaliteten i Östeuropa överlag lägre än i väst. Då utvecklingen i den polska ekonomin var sämre under de senaste åren, blev priset den avgörande faktorn vid ett köpbeslut och varumärket fick en underordnad betydelse.

Dessutom var kännedomen om Kotlins varumärke låg på nationell nivå, vilket krävde stora marknadsföringssatsningar av Orkla för att etablera ett nationellt varumärke.

Trots stora satsningar visade det sig ändå till slut inte vara mödan värt och Orkla beslutade därför att från år 2003 påbörja en övergångsprocess till sitt internationellt inarbetade varumärke, samtidigt som namnet "Kotlin" skulle upphöra att existera.

- Analys av Kotlins potential

Den analys som genomfördes före själva köpet, har av olika anledningar visat sig vara bristfällig. Det förelåg nämligen stora strukturella problem inom Kotlin och effektiviteten var låg, inte bara i jämförelse med västerländska företag men även ur ett nationellt perspektiv. Den improduktiviteten som var inbäddad i företagets kultur ledde också till att skalfördelar inte förelåg då resursfördelningen och resursanvändningen inte skedde på ett optimalt sätt.

- Medvetenhet om förändringsbehovet inom Kotlin

Även om det fanns en medvetenhet inom företaget att förändringarna behövde ske, återfanns den mest på ledningsnivå, där kunskapen om förändringarnas nödvändighet blandades med oviljan att själva agera för att ändra någonting. Denna medvetenhet förekom dock inte bland medarbetarna vilka snarare uppskattade anställningstryggheten och inte kände samhörighet med företaget vad gäller effektiviseringsbehovet.

Man kan säga att privatiseringsinitiativet kom från regeringens sida. Denna såg till att både företagets och de anställdas intressen tillfredsställdes genom de

förpliktelser som t.ex. investeringstvång och anställningsskydd vilka ingick i avtalet.

- Underskattande av kostnader

Informationsbrister ledde till att det inte togs hänsyn till vissa kostnader vilka påverkade företagets utveckling. Räkenskaperna, som företagets pris grundades på, tydde på att en viss produktivitets och effektivitets ökning redan hade uppnåtts. Efter att Orkla tagit över Kotlin visade det sig att den bild som skapats av företaget under förhandlingarna var aningen förvrängd. Dessutom uppkom det många dolda kostnader. Om Orkla hade tagit hänsyn till dessa vid avtalsskrivandet, hade kontraktet kanske fått en annan utformning.

Förpliktelserna i avtalet kan beskrivas som oskäligt betungande för företaget. Anställningsgaranti under en lång tidsperiod, stora löneökningar och omfattande investeringsförpliktelser utgjorde en potentiellt farlig kombination. I vissa fall fick företaget till och med bryta dessa villkor, vilket direkt slog igenom på kostnadssidan i resultaträkningen. Sådana klausuler var dock inte ovanliga i avtal mellan polska företag och utländska investerare.

Avtalets villkor skulle inte ha haft så negativa effekter om efterfrågan hade varit högre. Detta hade t.ex. påverkat personalnedskärningarna, som inte hade behövt vara så stora. Om intäkterna hade varit större, skulle också den relativa andelen av kostnader blivit mindre.

- Konkurrenssituationen

Vad gäller konkurrensen på den polska marknaden, har den också underskattats kraftigt. Om man ser på pizzakategorien, finns det en hel del direkta substitut på marknaden, vissa av dessa kommer från stora utländska aktörer. Mycket av det är ett resultat av att Orkla kom ut på den polska marknaden relativt sent. Dessutom finns det ännu fler indirekta substitut, som t.ex. de lokala pizzeriorna¹⁸⁵, vilka erbjuder sina produkter till mycket konkurrenskraftiga priser. I allmänhet kan man säga att rivaliteten på den aktuella marknaden har visat sig vara både större och aggressivare än på den nordiska.

11.3 Svårförutsebara problem och svårigheter

I slutet av 1990-talet fanns det ett övergripande problem som påverkade samtliga företag på den polska marknaden, oavsett storlek och ägarstruktur. Den polska ekonomin hade inte utvecklats lika väl som experterna förutspått. Detta ledde i sin

¹⁸⁵ Intervju med Martin Klafstad, marknadsdirektör Sverige, Procordia Food, 18 april, 2002

tur till, som nämnts ovan, försvagad köpkraft och följaktligen avtagande efterfrågan och varumärkeslojalitet.

Ett annat problem som är värt att nämna är ett oförutsägbart beteende från statens sida, där lagar och regler förändrades kontinuerligt. Detta drabbar både utlandsägda och polska företag men de inhemska kan tänkas ha en bättre förmåga att anpassa då de troligen utvecklat en större vana.

*Bad times have a scientific value.
There are the occasions a good
learner would not miss.*

- Ralph Waldo Emerson

12 Lärdomar och slutord

I detta kapitel kommer vi att, med utgångspunkt i de största och viktigaste misstagen som Orkla begått på den polska marknaden, formulera lärdomar och slutsatsen.

12.1 Lärdomar

I denna uppsats har vi, i enighet med vårt syfte, identifierat de motiv som ett företag kan ha vid etablering i Central- och Östeuropa samt presenterat och analyserat de problemen och svårigheterna som kan uppstå i processen.

Arbetet med denna uppsats, och framförallt med vår fallstudie, har lett oss till en insikt om att det finns tre nyckelfaktorer för en framgångsrik etablering på en östeuropeisk marknad: kunskap, långsiktighet och kapital. Dessutom gäller följande:

- Landets ekonomiska situation kan utvecklas både positivt och negativt. Utarbeta en handlingsplan för varje utfall/scenario. Härmed förbättras också anpassningsförmågan till de kontinuerliga förändringar som sker på marknaden.
- Inled förvärvet med att tillsätta en stark och kompetent ledare med nationell förankring. Detta underlättar styrningsprocesser i framtiden.
- Etablerade distributionskanaler är mycket viktiga, då det föreligger en stor spridning inom återförsäljarledet.
- Det går oftast att förhandla fram bättre avtalsvillkor. Alternativt skall en jämningsklausul införas ifall någon del av avtalet blir oskäligt med hänsyn till omständigheterna.
- Se till att från början skaffa giltig och relevant information. Använd alltid flera källor. Det finns sällan några glada överraskningar.
- Engagera dig i dotterbolagets verksamhet. Människor i Östeuropa är allmänt mindre vana vid att arbeta självständigt än i Norden. Personlig närvaro är alltid en fördel.

- Respektera och förstå den östeuropeiska kulturen. Med ett sådant närmande skapas det en större insikt i de nationella skillnaderna samtidigt som eventuella samarbetsproblem minimeras.

12.2 Slutord

De problem och svårigheter som Orkla upplevde på den polska marknaden är inte unika, då många utländska investerare har stött på samma eller liknande problem. Dess förekomst beror till viss del på att den östeuropeiska marknaden fortfarande befinner sig i en utvecklingsfas. Därmed uppstår det komplexa förhållanden vilka de utländska investerarna har svårt att hantera. En av de viktigaste slutsatserna, som många utländska investerare kom fram till, är att det är inte lika lätt att etablera sig på den östeuropeiska marknaden som man inledningsvis hade förväntat sig.

Vad gäller vårt fallföretag, tror vi att det är på rätt väg. Trots att investeringarna många gånger översteg de förväntade, och den höga kostnadsnivån fortfarande inte har låtit företaget att se några vinster – trots det kan man säga att företaget har lyckats. Utvecklingen vänder, och man förväntar sig de första vinsterna i år. Marknadsförutsättningarna är kanske inte lika lysande idag som under 90-talet, men de är fortfarande goda. Särskilt för ett företag som redan är etablerat på marknaden.

12.3 Förslag till vidare forskning

I denna uppsats har vi försökt att ge en bredare bild av den central- och östeuropeiska marknaden och dess förutsättningar. Samtidigt som vi hade en ambition att sätta fallföretagets expanderings till Östeuropa i ett vidare sammanhang, kunde inte gå alltför långt från ämnet. Det betyder att det finns en mängd ytterst tänkvärda områden som vi inte har berört. De som blivit intresserade av denna problematik föreslår vi några ämnen för vidare studier.

Då vi främst har betraktat internationalisering till regionen från investerarens perspektiv, förefaller det naturligt att en motsvarande analys även kan göras från investeringsobjektets synvinkel. Detta ämne skulle vara särskilt intressant med tanke på att det finns få studier inom detta område.

Ett annat förslag skulle kunna vara att angripa denna problematik från ett mer praktiskt perspektiv. Till skillnad från oss, som egentligen endast betraktade hur företaget *upplever* sin situation, kunde man koncentrera sig på *hur det egentligen*

går till att bygga upp en fungerande organisationskultur, eller hur det går till att skapa ett starkt varumärke, på en sådan marknad.

Källförteckning

Publicerade källor

Alvesson, Mats & Sköldberg Kaj (1994), *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur

Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur

Andersen, Jon Aarum & Abrahamsson, Bengt (1998), *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Studentlitteratur, tredje upplagan

Czinkota, Michael R. & Kotabe, Masaaki (1998), *Trends in International Business: Critical Perspectives*, Blackwell Publishers Ltd.

Davies, Eleano M.M. & Kenny, Brian, Trick, Robert R. (1996), “UK joint venture activity in the Czech Republic: motives and uses”, *European Business review*, MCB University Press

Deresky, Helen (2000), *International Management, Managing Across Borders and Cultures*, Prentice Hall, tredje upplagan

Du Pont, Michael (2000), *Foreign Direct Investment in Transitional Economies*, Macmillan Press LTD

Grant, Robert M. (2001), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Ltd, tredje upplagan

Griffith, David A. (2001), *Knowledge transfer as a means for relationship development: a Kazakhstan - foreign international joint venture illustration*, Journal of international marketing, juni 1, 2001

Gunnarsson, C. & Mauricio, R. (1995), *Tillväxt, Stagnation, Kaos*, SNS Förlag

Hill, Charles W.L. (2001), *International Business*, Irwin/McGraw – Hill, tredje upplagan

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997), *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, andra upplagan

Lorentzen, Anne & Widmaier, Brigitta & Laki, Mihály (1999), *Institutional change and industrial development in central and eastern Europe*, Ashgate Publishing Ltd.

Luna, David (2001), *An integrative framework for cross-cultural consumer behavior*, International Marketing Review, MCB University Press, Vol. 18 No. 1, 2001

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, tredje upplagan

Manrai, Lalita A. & Manrai, Ajay K. & Lascu, Dana-Nicoleta (2001) *A country-cluster analysis of the distribution and promotion infrastructure in Central- and Eastern Europe*, International business review, oktober 2001

Marinov, A. Marin & Marinova, T. Svetla (1998), *Foreign Direct Investment Motives and Marketing Strategies in Central and Eastern Europe*

Mercado, Simon & Welford, Richard & Prescott, Kate (2000), *European Business*, Prentice Hall, fjärde upplagan

Northcott, Deryl (1998), *Capital Investment Decision Making*, Dryden Press

Parkin, Michael & Powell, Melanie & Matthews, Kent (1997), *Economics*, Addison Wesley Longman Ltd., fjärde upplagan

Roderick, Martin (1999), *Transforming Management in Central and Eastern Europe*, Oxford University Press

Rutherford, Donald (1992), *Dictionary of economics*, Clays Ltd.

Sachs, Jeffrey (1994), *Polens väg tillbaka*, SNS förlag, första upplagan

Simon, Herbert (2001), *On Simulating Simon: His Monomania, and its Sources in Bounded Rationality*, Vol. 32, No.3, Elsevier Science Ltd.

Starkey, Ken (2001), *How Organisations Learn*, International Thomson Business Press

Swiecicki, Jakub (1999), *Världspolitikens dagsfrågor, Vinnare och förlorare tio år av reformer i öst*, Utrikespolitiska Institutet

Usunier, Jean-Claude (2000), *Marketing across cultures*, Prentice Hall Europe, tredje upplaga

Williams, David (1997), *Strategies of multinational enterprises and the development of the Central and Eastern Europe economies*, European Business Review, maj 1997

Young et al. (1989), *International Market Entry and Development*, Prentice Hall

Ådahl, Martin & Anisimov, Oleg (2000), *Att lyckas i Ryssland*, Ekerlids förlag

Sydsvenska Dagbladet 1993-01-13 *Polen etablering är ett vågspel*

Muntliga källor

Dziekonski, Jacek, VD Kotlin S.p.z.o.o., Polen. Telefonintervju den 9 april, 2002.

Johansen, Atle Vidar, ekonomidirektör, Orkla Foods A.S., Norge. Intervju via e-mail den 7 maj, 2002.

Johannesen, Knut, ekonomidirektör Orkla Foods International, Österrike. Telefonintervju den 4 april, 2002.

Klafstad, Martin, marknadsdirektör, Procordia Food AB, Sverige. Personlig intervju den 18 april, 2002.

Kristensen, Thomas M., ass. direktör kategori Pizza&Pie, Orkla Foods, Norge. Personlig intervju den 16 april, 2002.

Kruzela, Pavla, doktorand vid Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Personlig intervju den 24 april, 2002.

Rustad, Hanne, Marknadsföringsdirektör Orkla Foods International, Österrike. Telefonintervju den 29 april, 2002.

Elektroniska källor

Axelsson, Björn & Agndal, Henrik, *Internationalisation of the Firm. A Note on the Crucial Role of the Individual's Contact Network*.

http://www.bath.ac.uk/imp/pdf/30_AxelssonAgndal.pdf Maj 2002

Europeiska Unionen, *EUROPEAN ECONOMY. Supplement A. Economic trends. No. 10/11. Office for Official Publications of the EC*,
www.europa.eu.int/comm/economy_finance/publications November 2001

Exportrådet, *Marknadsplats Östersjön, marknadsintroduktion Polen*,
www.balticsea.swedishtrade.se/affarsradgivning/marknadsradgivning/pdf/polen.pdf,
20 april 2001

Forum för ekonomi och teknik, *Månadens person. "Finn Jebsen, koncernchef för Orkla: Lokal ledning lyckas."* www.forum-fet.fi/ April 2002

Institute for Management Development, *World Competitiveness Yearbook 2001*,
www01.imd.ch Maj 2002

Kotlin S.p.z.o.o. www.kotlin.com.pl Maj 2002

Mål & Medel, *tidning för Sveriges fackligt organiserade livsmedelsarbetare, nr 4*
www.malmedel.nu/attachments/454.pdf, 24 mars 2000

Nordea, *Internationell ekonomi, BNP-tillväxt och inflation 1999-2003*
economics.meritanordbanken.com/appx/swe/pdf/maailma_0105.pdf Maj 2002

Orkla A.S. www.orkla.com April/Maj 2002

Orkla Foods A.S. www.orklafoods.com April/Maj 2002

Polens Statistiska Centralbyrå www.stat.gov.pl April/Maj 2002

Polens Riksbank, *Kojunkturrapport*, kap 1:3, 2:a kvartalet 2002, www.nbp.pl Maj 2002

Rzeczpospolita Online www.rzeczpospolita.pl Maj 2002

SEB, *Baltic Outlook*, augusti 2001, taz.vv.sebank.se/cgi-bin/pts3/pow/borsfinans/balticoutlook/BO201s.pdf Maj 2002

Webakademien, Stockholms Universitet, *EMU och penningpolitik*,
www.ne.su.se/webaka/emu.htm 19 maj 2002

Yahoo Sverige Finans, *Medicover: Bokslutsrapport 2001*
se.news.yahoo.com/020226/22/sbgt.html 24 maj 2002

Företagsinterna källor

Orklas Årsrapport 2001

Interna rapporter, konfidentiella.

Bilagor

Bilaga 1

Använd metod för omvärdering av värden erhållna från frågeformulär

Värdet "2" på en tregradigskala är jämförbart med "5.5" på en tiogradig skala då $(10+1)/2$ ger 5.5. Då det finns nio intervaller på en tiogradigskala, där minimum är "1", innebär detta att medelvärdet återfinns mellan 4 och 5 dvs. är lika med 4.5

Med "5,5" och "4,5" som referenspunkter kan sedan följande formel användas för omräkning av värden på en tiogradig skala till en tregradig:

$$Y = ((X-5,5)/4,5)+2$$

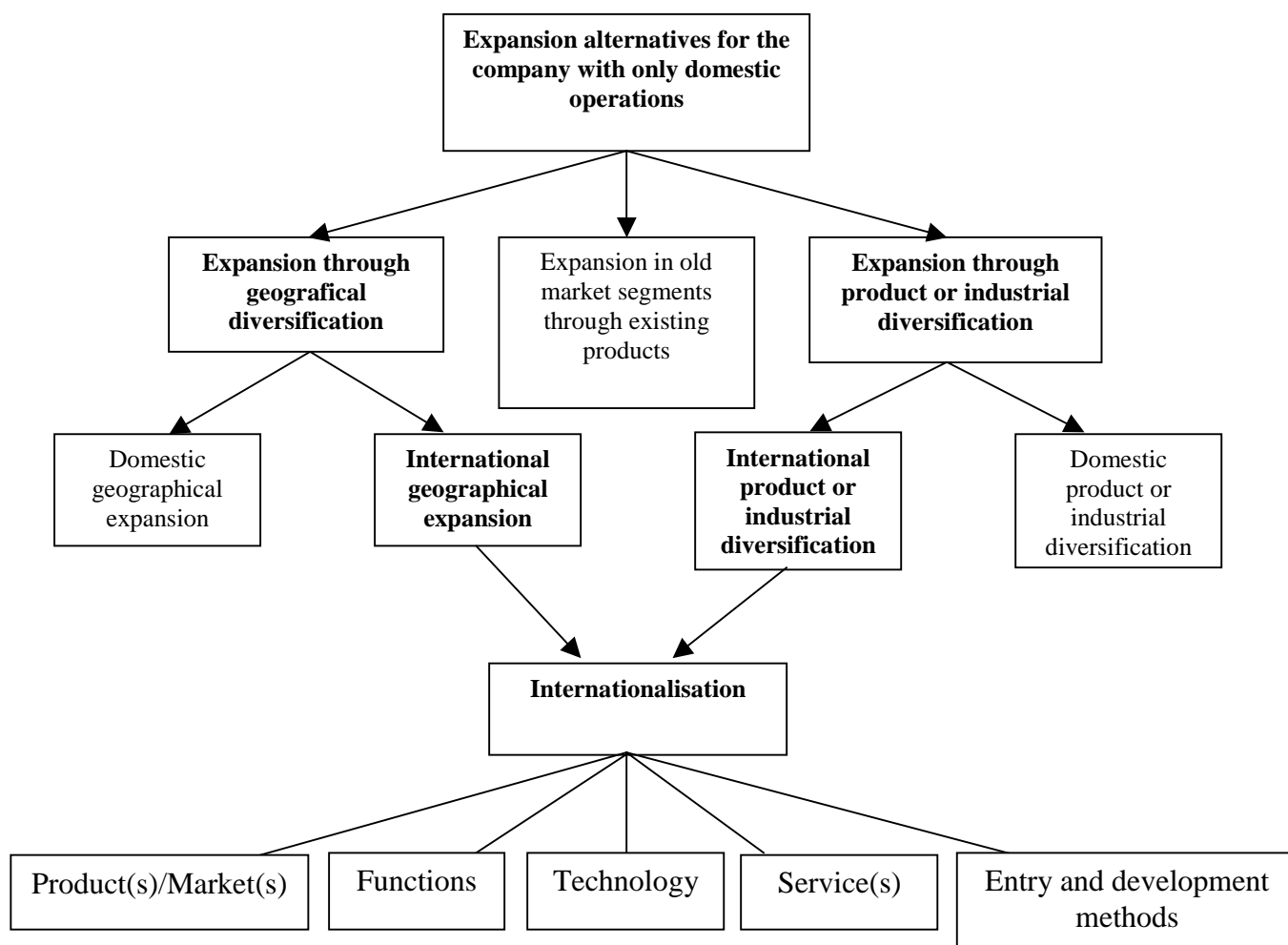
"X" kan anta värdet 1 – 10 vilket ger följande tabell:

1	1
2	1,22
3	1,44
4	1,67
5	1,89
6	2,11
7	2,33
8	2,56
9	2,78
10	3

Bilaga 2

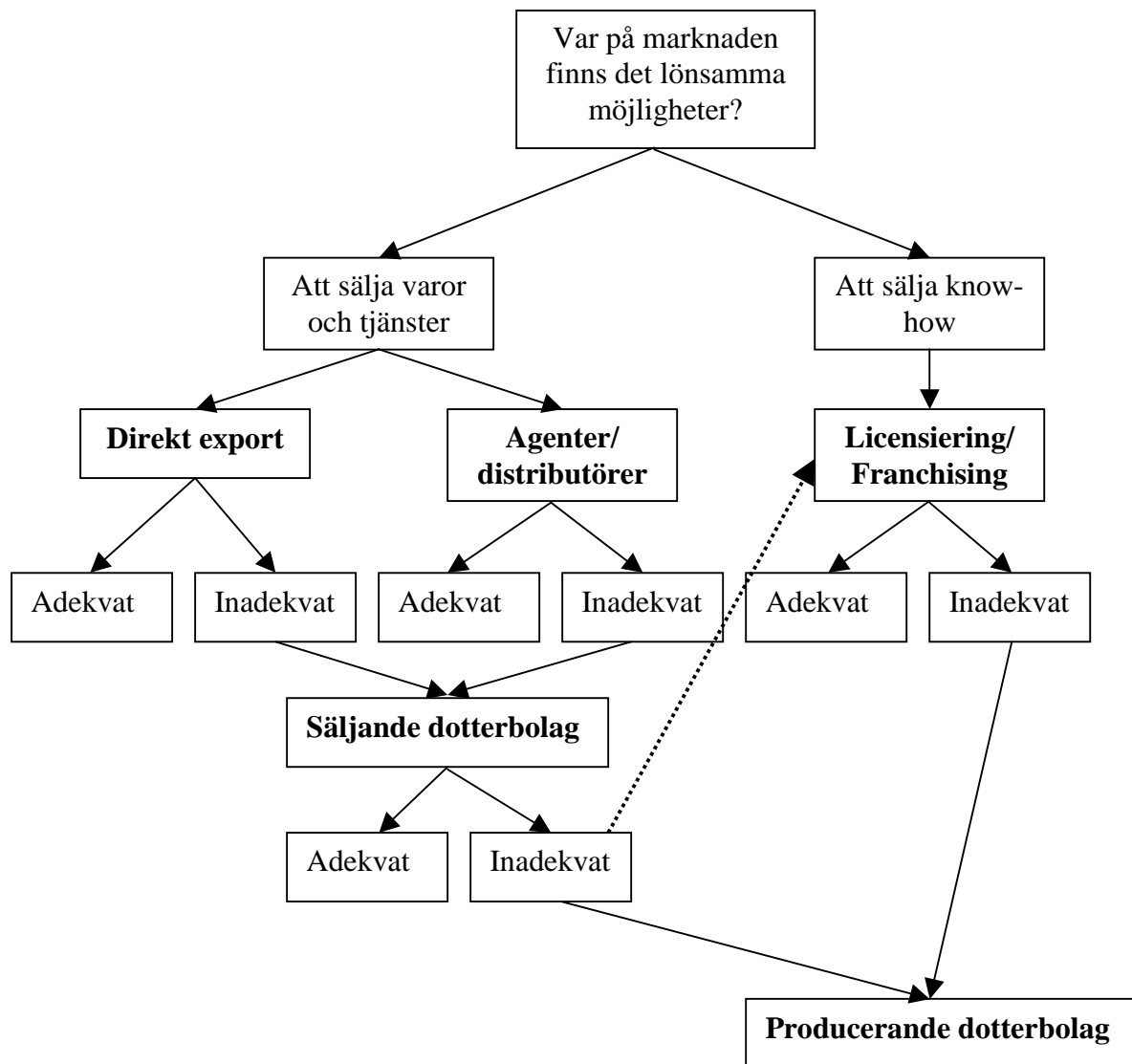
Figur 3.1 Classification of domestic and international expansion alternatives

Young et al., "International Market Entry and Development", 1989, s. 8



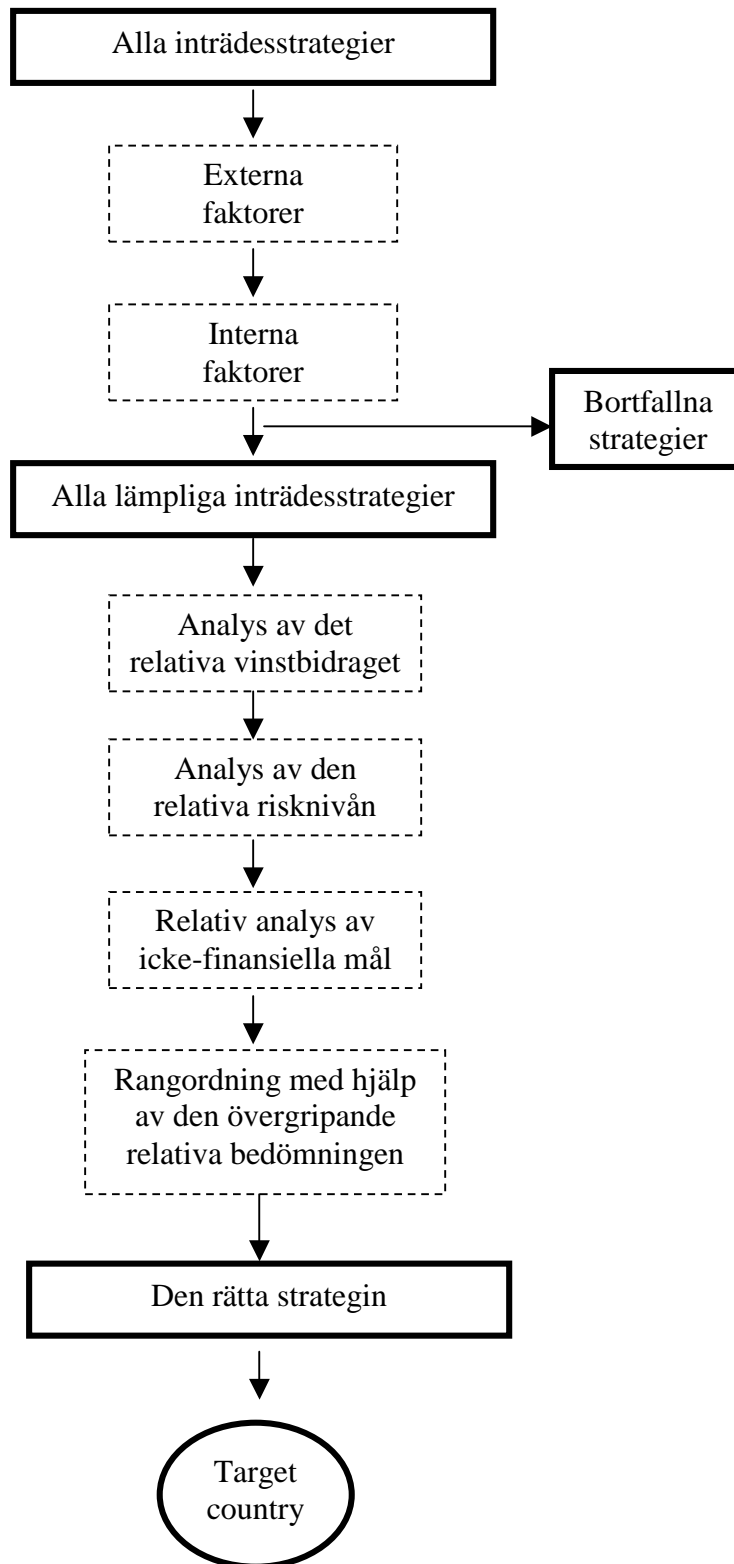
Bilaga 3

Figur 3.2: The foreign market entry mode decision making process
Brooke M.Z., 1986 (källa: Young et al., "International Market Entry and Development", 1989), s.261



Bilaga 4

Figur 3.3: *Deciding on the ideal market entry and development strategy*
Root, F.R., 1987 (källa: Young et al., "International Market Entry and Development", 1989), s.265



Bilaga 5

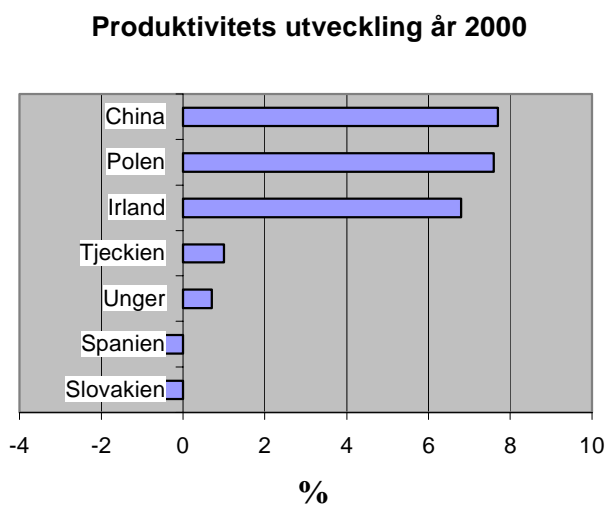
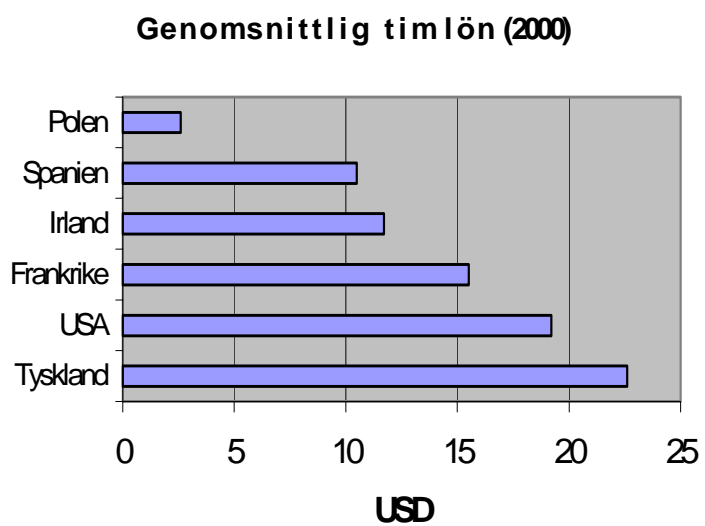
Figur 5.1 *Specific commercial criteria for market selection in Central and Eastern Europe*

Czinkota, M.R. & Kotabe, M., "Trends in International Business", 1998, s. 174

Kriterier	Dimensioner
Framåtskridande av ekonomiska reformer	<ul style="list-style-type: none"> • Reducering av statens monopol • Graden av decentralisering och avreglering • Kontroll över inflationen, reducereing av budgetunderskott
Internationell öppenhet	<ul style="list-style-type: none"> • Begränsningar av deltagande i privatisering för externa aktörer • Möjlighet till förvärv av fast egendom • Jämställdhet bland utländska företag
Distributionskanaler	<ul style="list-style-type: none"> • Tillgänglighet • Transport och logistik system
Konkurrenssituation	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerans för utländsk konkurrens • Förutsättningar för en rättvis konkurrens
Bedömning av den finansiella risken	Risk kopplad till: <ul style="list-style-type: none"> • kontraktsskrivande (rättssystem) • kundernas betalningsförmåga • samarbetspartners betalningsförmåga • produkter (teknologisk motsvarighet) • distribution (det lokala distributionssystemets effektivitet) • pris (prisregleringar från regeringens sida) • inflation (svårigheter med att bedöma de framtida intäkternas reala värde) • acceptans (mistro mot västeuropeiska produkter, företag och managers)

Bilaga 6

Figur 7.3 Teknologiska faktorer



Bilaga 7

Tabell 2.1 Orklas motiv för att investera i Polen

Martin Klafstad, marknadsdirektör Sverige

Investerarnas motiv för att investera i regionen	Betydelse	Uppnående
Få tillgång till de lokala marknaderna	2,56	2,11
Använda CEE länderna som portgång till andra länder i regionen	2,56	2,33
Dra fördel av låga arbetskraftskostnader	1,44	1,44
Dra fördel av utbildad arbetskraft	1,44	1,89
Dra fördel av låga råvarukostnader	1,89	1,89
Dra fördel av regeringens bidrag och skattelättnader	1	1
Utnyttja möjlighet att göra snabba kortsiktiga vinster	1	1
Använda möjligheten att bilda en långsiktig position på marknaden	2,56	2,11

Bo-Arne Nilsson, f.d. marknadsdirektör Polen

Investerarnas motiv för att investera i regionen	Betydelse	Uppnående
Få tillgång till de lokala marknaderna	3	
Använda CEE länderna som portgång till andra länder i regionen	2,33	
Dra fördel av låga arbetskraftskostnader	1,22	
Dra fördel av utbildad arbetskraft	1	
Dra fördel av låga råvarukostnader	1,22	
Dra fördel av regeringens bidrag och skattelättnader	1	
Utnyttja möjlighet att göra snabba kortsiktiga vinster	1,22	
Använda möjligheten att bilda en långsiktig position på marknaden	3	

Bilaga 8

Tabell 2.2 Orklas motiv för att investera i Kotlin

Martin Klafstad, marknadsdirektör Sverige

Investerarnas motiv för ett enskilt företag	Betydelse	Uppnående
Använda företagets existerande distributionsnätverk	2,78	1,67
Använda de affärsrelationerna som företaget har på de lokala CEE marknaderna	2,33	1,67
Utnyttja det ryckte (goodwill) som företaget har och/eller dess varumärken	2,33	1,22
Använda företagets fysiska resurser	1,89	1,89
Använda företagets human resources och expertis	2,78	1,67
Använda företagets teknologiska tillgångar	1,22	1,89
Rationalisera företagets produktionsprocesser	1,89	1,67
Öka effektiviteten av företagets processer	1,89	1,89
Använda möjligheten att marknadsföra företagets produkter på investerarens hemmamarknad	1	1

Bo-Arne Nilsson, f.d. marknadsdirektör Polen

Investerarnas motiv för ett enskilt företag	Betydelse	Uppnående
Använda företagets existerande distributionsnätverk	2,56	
Använda de affärsrelationerna som företaget har på de lokala CEE marknaderna	2,33	
Utnyttja det ryckte (goodwill) som företaget har och/eller dess varumärken	2,56	
Använda företagets fysiska resurser	1,89	
Använda företagets human resources och expertis	1,22	
Använda företagets teknologiska tillgångar	1,22	
Rationalisera företagets produktionsprocesser	2,11	
Öka effektiviteten av företagets processer	2,11	
Använda möjligheten att marknadsföra företagets produkter på investerarens hemmamarknad	1	

Bilaga 9

Tabell 10.1 Investerares motiv,

Källa: Marinov, M.A. & Marinova, S.T. (1998), Foreign Direct Investment Motives and Marketing Strategies in Central and Eastern Europe

Investerarnas motiv för att investera i regionen	Betydelse (medelvärde)	Uppnående (medelvärde)
Få tillgång till de lokala marknaderna	2.60	2.57
Använda CEE länderna som portgång till andra länder i regionen	2.22	1.90
Dra fördel av låga arbetskraftskostnader	2.48	2.37
Dra fördel av utbildad arbetskraft	2.49	2.44
Dra fördel av låga råvarukostnader	1.70	1.67
Dra fördel av regeringens bidrag och skattelättnader	1.86	1.78
Utnyttja möjlighet att göra snabba kortsiktiga vinster	2.08	2.01
Använda möjligheten att bilda en långsiktig position på marknaden	2.79	2.31

Investerarnas motiv för ett enskilt företag	Betydelse (medelvärde)	Uppnående (medelvärde)
Använda företagets existerande distributionsnätverk	1.99	1.95
Använda de affärsrelationerna som företaget har på de lokala CEE marknaderna	2.22	2.22
Utnyttja det ryckte (goodwill) som företaget har och/eller dess varumärken	2.09	2.19
Använda företagets fysiska resurser	2.08	2.09
Använda företagets human resources och expertis	2.39	2.45
Använda företagets teknologiska tillgångar	1.84	1.94
Rationalisera företagets produktionsprocesser	1.81	1.87
Öka effektiviteten av företagets processer	2.18	2.01
Använda möjligheten att marknadsföra företagets produkter på investerarens hemmamarknad	1.76	1.70

Bilaga 10

Intervju med Knut Johannesen, ekonomi direktör för Orkla Foods International, Österrike 4 april, 2002

1. Vad är Orkla Foods International?
2. Hur länge har Orkla Foods varit etablerade på den östeuropeiska marknaden?
3. Vilka motiv fanns det vid valet av den östeuropeiska marknaden?
4. Varför valdes Polen som strategisk marknad?
5. Hur etablerar sig Orkla på de andra östeuropeiska marknader och vilka kriterier togs det hänsyn till vid valet av dem?
6. Hurdan är Orklas marknadsposition i Östeuropa?
7. Vilka strategier implementerar företaget på de olika marknaderna?
8. Vilka skillnader finns det i konsumentbeteende mellan den nordiska och östeuropeiska marknaden?
9. Kan lärdomar från en polsk marknad utnyttjas vid etablering på andra marknader och vice versa?
10. Har man stött på några svårigheter vid etableringen på den östeuropeiska marknaden?
11. Vilka mål som fanns vid etablering på östeuropeiska marknaden och har resultatet levt upp till dessa?
12. Vilka misstag har Orkla Foods gjort?
13. Vilka är framtidsplaner?

Bilaga 11

Intervju med Jacek Dziekonski, VD för Kotlin i Polen, 9 april, 2002

1. Hur utvecklades Kotlin före 1997?
2. Vad karakteriserade företagets kultur vid övertagandet?
3. Vilken struktur hade Kotlin före Orklas förvärv?
4. Vilka problem fanns då?
5. Hur var uppköpsprocessen utformad?
6. Hur påverkade ägarebytet Kotlin utveckling?
7. Vilka skillnader fanns det mellan företagets kultur, struktur samt teknologisk utveckling före förvärvet och idag?
8. Hur har produktmixen förändrats?
9. Har det skett någon produktivitetsökning och i så fall vad berodde den på?
10. Vilken betydelse har ledningsformen för Kotlin utveckling?
11. Hur planeras aktiviteter och på vilket sätt kontrolleras de?
12. Vilket inflytande har Orkla i den dagliga verksamheten?
13. Vilka förändringar planeras att ske i framtiden?
14. Vilka var de allvarligaste misstagen som Orkla gjorde vid förvärv av Kotlin?
15. Vilken betydelse har utländska investeringar för Polen?

Bilaga 12

Intervju med Martin Klafstad, marknadsdirektör Sverige, Procordia Food AB 18 april, 2002

1. Varför är det så stor diversifiering inom Orkla?
2. När och hur kom beslutet om internationaliseringen?
3. Hur motiveras valet av länderna?
4. Hur ser konkurrenssituationen ut på dem östeuropeiska marknaderna resp. i Norden?
5. Ser du uppköp av polska Kotlin som ett strategiskt rätt beslut?
6. Varför har inte Orkla förhandlat om bättre avtalsvillkor alt. infört en jämningsklausul?
7. Vilken strategisk betydelse har Östeuropa för Orkla idag och imorgon?
8. Om man jämför med andra internationella företag, kan man säga att Orkla har varit relativt tidigt eller relativt sent ute med sin internationella strategi?
9. Vilka produkter anser ni vara strategiska på den internationella marknaden?
10. Är det en global eller en multinationell strategi som gäller?
11. Har ni haft några problem av kulturell karaktär under ert samarbete med östeuropeiska företag?
12. Vilka svårigheter har ni stött på och vad berodde de på?
13. Vilka är framtidsutsikter för verksamhet i Polen?
14. Har ni fått några lärdomar från den polska marknaden som ni kan implementera på andra östeuropeiska marknader?
15. Har ni stött på några skillnader i konsumentpreferenser mellan Norden och Polen?
16. Ni överväger nu en etablering i Ryssland. Vilka problem ser ni med det?

