

Kulturens påverkan på företagsstrategi

Modellutveckling för det internationella företags
strategiutveckling

Handledare

Claes Svensson

Författare

Marie Bartholdson
Maria Henningsson-Jönsson
Eva Persson

- SAMMANFATTNING -

| | |
|----------------------------|--|
| Titel: | Kulturens påverkan på företagsstrategi – Modellutveckling för det internationella företags strategiutveckling |
| Författare: | Marie Bartholdson, Maria Henningsson-Jönsson, Eva Persson |
| Handledare: | Claes Svensson |
| Nivå: | Kandidatuppsats |
| Problemformulering: | Hur påverkar kulturella skillnader det internationella företags strategiutveckling? I vilken utsträckning kan ett företag föra en global standardiseringsstrategi? När och i hur stor utsträckning måste strategiutvecklingen anpassas enligt rådande kultur? |
| Syfte: | Syftet med uppsatsen är att belysa hur kultur påverkar strategiutveckling för ett internationellt företag. Vi vill åskådliggöra kopplingen mellan kultur och strategi och hur denna koppling påverkar det internationellt verksamma företags strategiutveckling. Vi ämnar skapa en konceptuell modell utifrån teorier om strategi, globalisering samt kultur. För att söka stöd för, samt utveckla modellen, illustrerar vi modellen med hjälp av Pharmacia och Nicorette. |
| Metod: | Vi har valt att skapa en modell som beskriver hur kulturella skillnader påverkar ett företags internationella strategiutveckling. För att verifiera modellen, valde vi att genomföra en kvalitativ fallstudie och illustrera modellen med hjälp av Pharmacia och dess globala varumärke Nicorette. |
| Slutsatser: | Den internationella marknaden blir allt mer homogen, men trots det krävs anpassningar till de kulturella skillnader som råder. Således är det omöjligt att fullt ut föra en global standardiseringsstrategi, utan att vissa kulturella anpassningar sker. Enligt vår modell torde den bästa strategin vara att tänka globalt och agerar lokalt, en så kallad glocaliseringsstrategi. |
| Nyckelord: | Globalisering, kultur, anpassningsstrategi, standardiseringsstrategi, Pharmacia, Nicorette |

- Innehållsförteckning -

| | |
|---|-----------|
| 1. INLEDNING..... | 7 |
| 1.1 Bakgrund..... | 7 |
| 1.2 Problemdiskussion..... | 8 |
| 1.2.1 Bakgrund till problemställning..... | 8 |
| 1.2.2 Problemställning..... | 9 |
| 1.3 Syfte..... | 9 |
| 1.4 Avgränsningar..... | 9 |
| 1.5 Målgrupp..... | 10 |
| 1.6 Bidrag med uppsatsen..... | 10 |
| 1.7 Disposition..... | 11 |
| 2. METOD..... | 12 |
| 2.1 Övergripande metod..... | 12 |
| 2.1.1 Val av ämne..... | 12 |
| 2.1.2 Referensram..... | 12 |
| 2.1.3 Val av metod..... | 13 |
| 2.1.4 Teoriutveckling och modell..... | 14 |
| 2.1.5 Kvalitativ datainsamling..... | 15 |
| 2.2 Handgriplig metod..... | 16 |
| 2.2.1 Insamling och bearbetning av primärdata..... | 16 |
| 2.2.2 Insamling och bearbetning av sekundärdata..... | 16 |
| 2.2.3 Insamling och bearbetning av teori..... | 17 |
| 2.2.4 Intervjumetod..... | 17 |
| 2.2.5 Källkritik..... | 18 |
| 3. TEORI..... | 20 |
| 3.1 Bransch- och företagsrelaterad strategiteori..... | 20 |
| 3.1.1 Five forces of competition och Generic Value Chain..... | 20 |
| 3.1.2 Key success factors..... | 23 |
| 3.1.3 Three generic strategies..... | 23 |
| 3.2 Globalisering..... | 24 |
| 3.2.1 Globaliseringsdrivare och barriärer..... | 24 |
| 3.2.2 En historisk tillbakablick på globaliseringsdiskussionen..... | 25 |
| 3.2.3 Globalisering enligt Levitt..... | 28 |
| 3.2.4 Globalisering enligt Douglas och Wind..... | 29 |
| 3.2.5 Ekonomisk integration och nationell anpassning..... | 31 |
| 3.3 Kulturspecifika teorier..... | 33 |

| | | |
|----------------------|---|-----------|
| 3.3.1 | Kultur..... | 33 |
| 3.3.2 | Geert Hofstedes kulturdimensioner..... | 35 |
| 3.3.3 | Fons Trompernaars kulturdimensioner..... | 37 |
| 3.3.4 | Edward T. Halls kulturdimensioner..... | 40 |
| 3.4 | Definitioner..... | 42 |
| 3.4.1 | Globalisering..... | 42 |
| 3.4.2 | Global strategi..... | 42 |
| 3.4.3 | Multinationell strategi..... | 43 |
| 3.4.4 | Kultur..... | 43 |
| 4. | UTVECKLING AV MODELL..... | 44 |
| 4.1 | Modell för utveckling av internationella strategier..... | 44 |
| 4.1.1 | Nivå 1: Utveckling av internationella strategier..... | 45 |
| 4.1.2 | Nivå 2: Utvecklingsförloppet..... | 47 |
| 4.1.3 | Nivå 3: Kulturell påverkan och strategiutveckling..... | 49 |
| 4.1.3.1 | <i>Kulturell påverkan.....</i> | 49 |
| 4.1.3.2 | <i>Strategiutveckling.....</i> | 54 |
| 4.2 | Sammanfattande reflektioner..... | 60 |
| 5. | ILLUSTRATION AV MODELL..... | 62 |
| 5.1 | Inledning..... | 62 |
| 5.2 | Företagsbeskrivning..... | 62 |
| 5.2.1 | Pharmacia Corporation..... | 62 |
| 5.2.2 | Historia..... | 63 |
| 5.2.3 | Organisation..... | 63 |
| 5.2.4 | Forskning och utveckling..... | 65 |
| 5.3 | Nicorette..... | 65 |
| 5.4 | Illustration utifrån Pharmacia..... | 66 |
| 5.4.1 | Nivå 1: Utveckling av internationella strategier..... | 66 |
| 5.4.2 | Nivå 2: Utvecklingsförloppet..... | 67 |
| 5.4.3 | Nivå 3: Kulturell påverkan och strategiutveckling..... | 69 |
| 5.5 | Avslutande reflektioner och utveckling av modellen..... | 75 |
| 6. | SLUTSATS..... | 78 |
| 6.1 | Avslutande diskussion..... | 78 |
| 6.2 | Kritisk diskussion..... | 80 |
| 6.3 | Teoretiskt resultat..... | 81 |
| 6.3.1 | Kritik till modell..... | 81 |
| 6.4 | Förslag till vidare forskning..... | 82 |
| 7. | KÄLLFÖRTECKNING..... | 84 |
| BILAGA 1..... | | 87 |

Figurförteckning

Kapitel 3

| | | |
|----------|--|----|
| Figur 1. | Porter´s "Five forces of competition" framework (Källa: Grant, 1998)..... | 21 |
| Figur 2 | The Porter Value Chain (Källa: Grant, 1996)..... | 22 |
| Figur 3. | MNE Strategies And The International Management Strategy Matrix. (Källa: Bartlett & Ghoshal, 998)..... | 32 |
| Figur 4. | The Determinants of Culture (Källa: Hill, 2002)..... | 34 |
| Figur 5. | Work-Related Values för 12 utvalda länder (Källa: Hofstede, 1984)..... | 36 |

Kapitel 4

| | | |
|-----------|---|----|
| Figur 6. | Översikt av strategiutvecklingsmodellen (Källa: Egen modell)..... | 45 |
| Figur 7. | Utveckling av internationella strategier (Källa: Egen modell)..... | 46 |
| Figur 8. | Förlopp i ruta A (Källa: Egen modell)..... | 47 |
| Figur 9. | Förlopp i ruta B (Källa: Egen modell)..... | 48 |
| Figur 10. | Kulturdimensioner som underlättar implementering av global strategi (Källa: Egen Modell)..... | 50 |
| Figur 11. | Kulturdimensioner som försvårar implementering av global strategi (Källa: Egen modell)..... | 52 |
| Figur 12. | The Porter Value Chain (Källa: Grant, 1996)..... | 56 |

Kapitel 5

| | | |
|-----------|---|----|
| Figur 13. | Internationell organisationsuppdelning (Källa: Svensson, 2002)..... | 64 |
| Figur 14. | Pyramid för påverkningsnivåer (Källa: Svensson, 2002)..... | 68 |
| Figur 15. | Utvecklad modell för internationella strategier (Källa: Egen modell)..... | 77 |

- Inledning -

I detta inledande kapitel ges en bakgrund till uppsatsämnet. Bakgrunden utgör en plattform för en problemdiskussion vilket leder till problemformuleringen. Formuleringen mynnar ut i det syfte denna uppsats avser. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens avgränsningar, målgrupp samt vilket bidrag uppsatsen ger.

1.1 Bakgrund

Världsmarknaden har sedan länge präglats av många internationella företag. Företag verksamma över landsgränser är inget nytt fenomen, men däremot har strategierna för agerandet på dessa olika marknader skiftat. De två dominerande strategierna, anpassningsstrategier och globala standardiserade strategier, har varit och är än idag, en omdiskuterad fråga inför företagens penetrering av nya marknader. Båda strategiinriktningarna skördar framgång. Unilever visar framgångsrika resultat av en anpassningsstrategi, medan Ericsson, IKEA och Coca-cola åskådliggör detsamma med den globala standardiserade strategin.

Eftersom mobiliteten i vårt samhälle ständigt ökar och information om produktutbud i olika länder sprids fortare, blir konsumenten i allt större utsträckning medveten om vad den internationella marknaden erbjuder och därmed har ett behov av produkten skapats. Företag svarar med att erbjuda sina produkter över gränser, men landsgränser avgränsar ofta konsumenter med sina olika språk, värderingar, normer och andra kulturella skillnader.

Under de senaste hundra åren har nationer byggt upp kraftiga handelsbarriärer för att skydda den inhemska produktionen. Dessa barriärer har hämmat handeln, speciellt under nittonhundratalet. Geografiska avstånd, kulturer och olikheter i lagar har tillsammans med handelsbarriärer historiskt sett isolerat marknader.¹ Regioner skapas med hjälp av handelsavtal och unioner. Det leder till att konsumenterna inom samma region står inför ett likartat varu- och produktutbud. Inom regionen formas konsumentens underliggande preferenser till att bli lika då de utsätts för samma influenser. Dock kvarstår reglering av handel över regionens gränser, men även här verkar krafter för en öppnare handel.

Betydelsen av internationell handel har blivit uppmärksammas och har bidragit till bildandet av organisationer som till exempel EU, NAFTA och WTO². Organisationerna underlättar samt gynnar gränsöverskridande handel, vilket ökar

¹ Hill, C. W. H. *International business*, (2001).

² European Union, North American Free Trade Agreement och World Trade Organisation.

möjligheterna för företag att driva en global standardiseringsstrategi.³ Eftersom att konsumenterna har utsatts för samma influenser har acceptansen för globala produkter ökat. Detta har medfört att konsumenten även kräver att ständigt erbjudas dessa globala produkter. Tydligast är detta hos "the global-teen segment"⁴ som genom MTV exponeras för samma reklam, stil och musik världen över. Trots att utvecklingen pekar åt en homogen konsumentmarknad, kvarstår en djupt rotad kultur med värderingar, traditioner och religion som underliggande motståndskraft. Frågan är om det är möjligt att bortse från den kulturella påverkan eller undertrycka dessa krafter.

1.2 Problemdiskussion

1.2.1 Bakgrund till problemställning

Globalisering pågår i många branscher och har intensifierats allt mer på senare år. Globalisering diskuteras inom läkemedelsbranschen eftersom företagen är stora och internationella med produkter världen över. Branschen präglas av jättar som Pfizer, Astra Zeneca och Pharmacia-Upjohn och de fortsätter att växa. Utvecklingen går mot att de stora jättarna blir större genom uppköp av ett minskande antal små läkemedelsföretag.⁵ Det medför att de nationella aktörerna blir färre och globala företag kontrollerar den internationella marknaden. Levitt hävdar att endast globala företag med standardiserade produkter kommer att överleva i framtiden. Efter honom har en mängd forskare studerat den globala företeelsen och dess påverkan vid företagets strategiutveckling. Douglas och Wind är två forskare som i motsats till Levitts tes, hävdar att en kulturell anpassning är nödvändig. De anser vidare att det trots den ökade homogeniseringen av världsmarknaden fortfarande existerar stora kulturella skillnader, vilka påverkar strategiutvecklingen.⁶

Det interkulturella temat är komplext och ansträngningar för att få fram forskningsresultat om vetenskapliga skillnader mellan kulturer har genomförts de tre senaste decennierna. De motsvarande forskningsansatserna och deras resultat är därför mångsidiga. Skillnader mellan kulturer kommer särskilt till uttryck i hur olika kulturer hanterar olika problem. Universella problem förekommer i alla kulturer och skillnaden ligger i kulturspecifika lösningar till problemen. I en globaliserad affärsvärld har kulturell interaktion avgörande betydelse. Organisationer som framgångsrikt kan förstå kulturella skillnader är helt enkelt bättre på att skapa konkurrensfördelar. Företagsförvärv, fusioner och allianser har gjort kulturell mix till ett kännetecknande drag för affärsverksamhetens vardagsliv. Relationsaspekter som kulturella skillnader och brist på förtroende, står för 70 % av misslyckade allianser.⁷ Detta är även mer anmärkningsvärt när man inser att byggandet av förtroende är en kulturell utmaning i sig själv. Den holländske forskaren Trompenaars är en av de stora forskarna inom kulturvetenskap. Utifrån sina empiriska studier och böcker har han

³ www.inta.org, 020502.

⁴ Hill, C. W. H. *International business* (2001).

⁵ *Bioteknikbranschen har tappat sina småföretag*, 021009.

⁶ Levitt, T. *Globalization of the Markets* (1983).

⁷ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

bidragit till kulturvetenskapens utveckling. Trompernaars menar att "Lack of trust is often caused by different views of what constitutes a trustworthy partner".⁸

I begreppet kultur ligger mycket mer än historia, språk och traditioner. Det finns skillnader som inte lika tydligt framträder, såsom normer, värderingar och icke-verbalt språk. Just dessa abstrakta drag i kulturen medför svårigheter att urskilja samband mellan kultur och strategiutveckling, och därmed ifrågasätts möjligheten till att föra en global standardiseringsstrategi.

Mot denna bakgrund finner vi det intressant att studera globala företags strategiutveckling samt kulturens betydelse och inverkan på detta val. Med hjälp av olika forskares dimensioner som beskriver och delar in de nationella kulturena, vill vi se i hur stor utsträckning ett företag kan använda sig av en global och standardiserad strategi.

1.2.2 Problemställning

- Hur påverkar kulturella skillnader det internationella företags strategiutveckling?
- I vilken utsträckning kan ett företag föra en global standardiseringsstrategi?
- När och i hur stor utsträckning måste strategiutvecklingen anpassas enligt rådande kultur?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa hur kultur påverkar strategiutveckling för ett internationellt företag. Vi vill åskådliggöra kopplingen mellan kultur och strategi och hur denna koppling påverkar det internationellt verksamma företags strategiutveckling. Vi ämnar skapa en konceptuell modell utifrån teorier om strategi, globalisering samt kultur. För att söka stöd för, samt utveckla modellen, illustrerar vi modellen med hjälp av Pharmacia och Nicorette.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att begränsa vår studie till bransch- och företagsrelaterade teorier, globaliseringsteorier samt teorier om kultur. Vi har avgränsat oss till att endast behandla några utvalda forskares teorier. Vi bortser från ytterligare faktorer, så som konjunkturförändringar, valutafluktuationer etc., som kan påverka samspelet mellan kultur samt bransch- och företagsrelaterade teorier. Ytterligare avgränsning är att vi valt läkemedelsbranschen för illustrationen. Material som vi erhållit genom intervjuer har medfört att vi varit tvungna att vidare begränsa vår illustration av den konceptuella modellen. Vi har således valt att illustrera modellen med hjälp av Pharmacias enhet OTC där varumärket Nicorette ingår. Vi vill poängtera att vi endast har kunnat fokusera på en enhet och ett varumärke och kan därför inte återge en bild

⁸ Bickerstaffe, G. Culture Club: An Interview with Fons Trompenaars (2002), s.31.

av hela Pharmacias strategi. Denna avgränsning har sin grund i företagets storlek med ett hundratal produkter och varumärken samt tidsbegränsning för uppsatsen. Vi har valt att illustrera istället för att testa modellen, då informationsunderlaget inte är fullständigt.

1.5 Målgrupp

Målgrupp för denna kandidatuppsats är ekonomistudenter på universitetsnivå, företag samt experter inom området. Dessa målgrupper vi riktar oss till förutsätts vara väl förtrogna med den terminologi vi uttrycker oss med. Målet med vår uppsats är att målgruppen ska kunna nyttja vårt resultat och våra slutsatser.

1.6 Bidrag med uppsatsen

Då vi upptäckte att det inte fanns så mycket skrivet om sammankopplingen mellan global strategi och kulturpåverkan, trots dess avsevärda betydelse för företagets framgång, ansåg vi det lämpligt att närmare undersöka denna företeelse. Vår modell, som innefattar kulturell påverkan på strategiutveckling, bidrar med ökad förståelse av företeelsen. Vi ämnar ge en insikt om att avsevärda kulturskillnader existerar än idag även om stora företag bidrar till att kundpreferenser världen över homogeniseras.

1.7 Disposition

1 Inledning

I detta inledande kapitel ges en bakgrund till uppsatsämnet. Bakgrunden utgör en plattform för en problemdiskussion vilket leder till problemformuleringen. Formuleringen mynnar ut i det syfte denna uppsats avser. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens avgränsningar, målgrupp samt vilket bidrag uppsatsen ger.

2 Metod

I detta kapitel redogör vi för valet av ämne. Vidare kommer vi att behandla och redogöra för vårt tillvägagångssätt med avseende på framförallt insamling och bearbetning av data samt teori. Vi avslutar kapitlet med en metoddiskussion där vi framhäver vår kritiska hållning till den genomförda datainsamlingen.

3 Teori

De valda teorierna i nedanstående kapitel ligger till grund för analysen av uppsatsens problemställning. Kapitlet är indelat i tre huvuddelar. Det inleds med strategiteorier kring företaget och dess omvärld. Tyngdpunkten läggs därefter på områdesspecifika teorier med inriktning på globalisering och kultur. Kapitlet avslutas med definitioner på de teorirelaterade begreppen.

4 Utveckling av modell

Efter genomgång av teorier relaterade till uppsatsens problemställning knyts teorierna i detta kapitel samman i en modell. I kapitlet presenteras modellen med utförlig beskrivning. Därefter följer ingående förklaring av de enskilda processerna inom modellen.

5 Illustration av modell

I följande kapitel ges en illustration av modellen med hjälp av ett utvalt fallföretag, Pharmacia, för att se hur modellen förhåller sig till empirin. Kapitlet börjar med en företagsbeskrivning, varefter en illustration följer. För att kunna illustrera modellen fullt ut och beskriva hur de globala och kulturella aspekterna påverkar strategiutvecklingen, läggs tyngdpunkten på Pharmacias globala varumärke Nicorettes.

6 Slutsats

I detta kapitel redogör vi våra slutsatser, som framkommit ur utveckling av modell samt illustration, i en avslutande diskussion, för att mer sammanfattat besvara uppsatsens syfte. I slutet av detta kapitel kommenteras modellen och illustrationen utifrån ett kritiskt förhållningssätt.

2

- Metod -

I detta kapitel redogör vi för valet av ämne. Vidare kommer vi att behandla och redogöra för vårt tillvägagångssätt med avseende på framförallt insamling och bearbetning av data samt teori. Vi avslutar kapitlet med en metoddiskussion där vi framhäver vår kritiska hållning till den genomförda datainsamlingen.

2.1 Övergripande metod

2.1.1 Val av ämne

Globalisering och handel över gränser är idag en aktuell och högst omdiskuterad företeelse. Sammankopplingen mellan den ständigt tilltagande globaliseringen samt kulturens betydelse vid strategiutveckling är till viss del omdebatterad, men företeelserna studeras oftast skilt från varandra. Frågan om hur kulturella skillnader påverkar valet av strategi ansåg vi därför lämpligt att närmare studera.

Då alla tre författare studerar på Internationella ekonomiprogrammet med tysk inriktning, har vi ett stort intresse för just internationella frågor. Vid vår utlandstermin samt övrig vistelse i utlandet har vi kommit i kontakt med kulturella skillnader och på nära håll skådat dess skiljaktigheter länder emellan.

I dagsläget har kulturens inverkan på företagens strategiutveckling fått större utrymme och förståelsen för dess betydelse har ökat. Det finns dock fortfarande ett behov av ökad förståelse för skillnaderna länder och människor emellan och hur detta kan påverka strategiutvecklingen. Vi har därför valt att närmare studera företeelsen och fördjupa våra kunskaper inom detta område.

2.1.2 Referensram

”Referensramen är summan av den kunskap, erfarenhet, teori och modeller man använder i sitt arbete för att precisera innehållet i undersökningens uppgift.”⁹ För att skapa trovärdighet i uppsatsen bör objektivitet och saklighet eftersträvas. Fullständig objektivitet är inte möjlig eftersom det är omöjligt för författaren att helt koppla bort sina kunskaper, intresse och värderingar, det så kallade KIV-systemet¹⁰. Största möjliga saklighet bör dock eftersträvas, vilket utredaren kan göra genom att redovisa sina antaganden och perspektiv öppet och tydligt.¹¹ Detta är viktigt då perspektiv styr problemformulering, angreppsmetod och slutsatser.

⁹ Lekvall, Per, Wahlbin, Clas, *Information för marknadsföringsbeslut* (2001), s.199.

¹⁰ Wijk, G *Föreläsningskompendium för kandidatseminarium* (2002).

¹¹ Ibid.

Genom att vi alla har läst strategi och styrsystem på kandidatnivå, har vi fått kunskaper inom strategiområdet som är av väsentlighet för vår uppsats. Under vår utlandstermin i Wien läste vi bland annat kurserna Cross Cultural Management, International Management samt Global Business Management. Vår utlandsvistelse gav oss även kunskaper i form av egna kulturella erfarenheter. Vår teoretiska referensram och de modeller vi använt oss av har vi hämtat från litteratur som i främsta hand behandlar globalisering och kultur.

2.1.3 Val av metod

Det finns två olika metodiska angreppssätt, det deduktiva och det induktiva. Den deduktiva metoden utgår ifrån en förutfattad teori, vilken en studie avser bevisa. Med denna metod kan man utifrån teorin göra antaganden om hur relationen mellan olika företeelser förhåller sig i verkligheten. Den induktiva metoden kan sägas vara upptäckens väg, det vill säga skapandet av teori utifrån empirin.¹² Vår uppsats grundar sig på en kombination av dessa två angreppssätt, då en växelverkan sker mellan empiri och teori. Således använder vi oss av en abduktiv ansats.¹³ Det deduktiva angreppssättet använder vi oss av i skapandet av modellen, då den baserar sig på teorier. Teorigenomgången syftar till att ge en djupare förståelse för det valda problemområdet och fungerar även som en kartläggning över hur olika forskare tidigare har angripit liknande problematik. Det induktiva angreppssättet använder vi oss av när vi illustrerar modellen och således utgår från empirin för att sluta oss till vår modell. Vi anser att den abduktiva metoden är fördelaktig, då en komplex företeelse, som strategiutveckling, studeras. Metoden ger oss en fördel då vi kan gå fram och tillbaka mellan teori och empiri, vilket är speciellt användbart vid vår modellkonstruktion.¹⁴

En konceptuell modellkonstruktion som beskriver den studerade företeelsen har valts för att underlätta förståelsen för företeelsen, samt underlätta en sammankoppling av strategiutveckling och kulturell påverkan. För att bestyrka modellen valde vi att genomföra en kvalitativ fallstudie. Kvalitativa studier grundar sina slutsatser på icke kvantifierbar data såsom värderingar, attityder samt föreställningar och metoden har sin styrka i att den beaktar helheten och därmed möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang.¹⁵ Fallstudier genomförs i syfte att formulera (explorativ fallstudie), utveckla (teoriutvecklande fallstudie), pröva (teoriprovande fallstudie) eller exemplifiera och illustrera (beskrivande) teorier.¹⁶ Explorativa studier anses lämpliga framförallt för kvantitativ metod. Fallstudier för att utveckla och pröva teorier anses lämpliga vid komplexa problem. Vi har valt den beskrivande fallstudien då vi avser illustrera exempel på hur kultur påverkar strategiutveckling. Vi anser oss inte ha tillgång till tillräckligt mycket information, på grund av företagssekretess, för att kunna utföra en teoriprovande fallstudie. Läkemedelsbranschen har valts som

¹² Holme I. & Solvang B. *Forskningsmetodik* (1997).

¹³ Alvesson, M. Sköldberg, K. *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (1994).

¹⁴ Cronstedt, C., Holme, D., Larsson M. & Ringquist, A. *Tre strategiska synsätt- en fallstudie av Biovitrum* (2002).

¹⁵ Holme I. & Solvang B. *Forskningsmetodik* (1997).

¹⁶ Lundahl, U. & Skärvad, P-H *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999).

undersökningsområde, då vi anser den representera globala standardiserade produkter på den internationella marknaden.

2.1.4 Teoriutveckling och modell

”Teori är en abstraktion av konkreta företeelser och genom teoriutvecklingen förklaras och förutsägs dessa företeelser.”¹⁷ Teorins form har betydelse för vilken metod som väljs då vissa teorier kan vara vaga och komplexa, vilket ofta är fallet inom samhällsvetenskapen.

Holme och Solvang menar att ”En teori blir aldrig fullständig, vi kan alltid fråga `varför` eller härleda nya följsatser som sedan kan provas. Genom empiriska undersökningar kan vi sedan stärka eller försvaga tilliten till teorin.”¹⁸ Teorin kan utgöras av en enkel modell som reflekterar verkligheten. I denna modell kan nya samband dras och därigenom kan ny kunskap utvecklas och en bättre förståelse skapas. Genom att pröva teorin görs den mer trovärdig. Det är alltså inte för att bestämma sanningsvärdet i den.¹⁹ Syftet med uppsatsen är att ge ett bidrag till teoriutveckling. Den grundläggande tankegången med en teoriutveckling är att teorier skall genereras med utgångspunkt från empiriska observationer. Sådana teorier blir betydligt mer meningsfulla än teorier som grundar sig på ”a priori antaganden” (förhandsantaganden). Teorigenereringen sker genom att begrepp genereras från data, varefter dessa används för att illustrera begreppen. Med utgångspunkt från begreppen söks sedan efter mönster i den studerade företeelsen för att utveckla alltmer sammanhängande föreställningar och teorier. Datainsamling, begreppsutveckling och teoriutveckling sker således samtidigt. Teoriutveckling karaktäriseras av att forskaren söker leta efter mönster samt söker skapa begrepp, kategorier och schematiseringar som kan beskriva företeelsen. Teoriutveckling har ibland karaktären av att förfina, precisera och vidareutveckla befintliga begrepp. Genom positivistisk forskningsmetodik krävs det att teorin är sann för att uppfylla fruktbarhetskriteriet, vilket måste provas med hjälp av att testa teorin i ett större material. Enligt det hermeneutiska synsättet måste teoriutvecklingen även skapa mening och sammanhang. Teoriutvecklingen ska således öka förståelsen och förklaringsvärdet och detta har vi försökt åstadkomma genom att skapa en modell.²⁰

Vår teoriutveckling har således resulterat i en modell. Holme och Solvang framställer två definitioner för en modell: ”En modell är en begreppsmässig representation av alla de egenskaper som inryms i ett sakförhållande och som är viktiga för det problem som ska undersökas (Hernes, 1979)” och ”en modell är en idealiserad bild av en företeelse eller ett objekt där vissa väsentliga egenskaper utesluts (Høivik, 1974)”.²¹ Urvalet av variablerna i modellen baseras på teoretiska förutsättningar och därmed blir arbetet med företeelsen mer effektivt. Modellen är en kompromiss mellan verkligheten och

¹⁷ Holme, M. I. & Solvang, B. K. *Forskningsmetodik-Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2001).

¹⁸ Ibid. s. 51.

¹⁹ Holme, M. I. & Solvang, B. K. *Forskningsmetodik-Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2001).

²⁰ Lundahl, U. Skärvad, P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1996).

²¹ Holme, M. I. & Solvang, B. K. *Forskningsmetodik-Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2001). s. 59.

det som går att behandlas. Den kan inte vara för komplex för då blir den otydlig och ogripbar. Är den däremot enkel förlorar den i reliabilitet.²²

Det finns olika slags modeller. I vår studie har vi valt att göra en samspelsmodell, då kraven inte är så stränga som till exempel i en orsakmodell. Med hjälp av samspelsmodellen kan vi visa hur vissa faktorer samverkar.²³ En modell hjälper alltså till att organisera och tolka information. Modellen kan granskas utifrån vilka faktorer som tas med och om dessa faktorer kan förklara företeelsen. Är begreppen som finns med raka och klara? Håller de slutsatser vi gör i modellen? Finns det några samband mellan slutsatserna och den empiriska studien?²⁴ Dessa frågor diskuteras vidare i kapitel 6.

Modellen baseras på de teoretiska förutsättningar som framkommit vid litteraturgenomgången och de faktorer som kan antas vara de viktigaste för att ge en ökad förståelse för den valda företeelsen har inkluderats. På detta sätt möjliggörs en bättre översikt och ett mer effektivt studium av den valda företeelsen. Analysmodellen syftar således till en ökad förståelse för hur skillnader i kultur påverkar företagets strategiutveckling.

2.1.5 Kvalitativ datainsamling

”Kvalitativa undersökningar är sådana där man samlar in data som inte meningsfullt kan kvantifieras, det vill säga uttryckas i sifferform, och analyserar dessa med ’icke räknade’ analysmetoder.”²⁵ Kvalitativa undersökningar kritiseras ibland för att sakna vetenskaplig skärpa och generera osäkra och godtyckliga resultat. Reliabiliteten i kvalitativa undersökningar må vara begränsad i vissa fall men validiteten är däremot ofta mycket bättre. Det är på denna grund som den kvalitativa ansatsen har valts för denna studie. Kvalitativa undersökningar karaktäriseras av små icke-sannolikhetsurval. Intervjuerna är ofta lågstrukturerade mer vikt läggs vid att skapa en interaktion mellan intervjuare och intervjuad. Det finns en påverkan av undersökarens subjektiva utgångspunkt och värderingar i undersökningsprocessen. Sådan påverkan är särskilt stor i en kvalitativ undersökning och betraktas som en integrerad del i metodiken.²⁶ Den kvalitativa studien i denna uppsats görs utifrån, som ovan redan nämnts, en beskrivande fallstudie.

Utgångspunkten för en fallstudie är inriktningen på enskilda undersökningsenheter. ”Logiken bakom att koncentrera ansträngningen på ett fall i stället för på många är att man genom att studera det enskilda fallet kan skaffa sig insikter som kan få vidare konsekvenser, och - vilket är det väsentliga – att dessa inte skulle ha kommit i dagen om man hade använt en undersökningsstrategi som försökte täcka ett stort antal enheter, det vill säga en surveyundersökning.”²⁷ Målet med en fallstudie är att belysa det generella genom att titta på det enskilda och därmed finns det större möjlighet att

²² Holme, M. I. & Solvang, B. K. *Forskningsmetodik-Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2001).

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ Lekvall, P & Wahlbin, C, *Information för marknadsföringsbeslut* (2001), s.210.

²⁶ Lekvall, P & Wahlbin, C, *Information för marknadsföringsbeslut* (2001).

²⁷ Denscombe, M, *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2000), s. 41.

gå på djupet. Den erbjuder också en möjlighet till att förklara varför vissa resultat kan uppstå och tar inte bara reda på vilka resultaten är.²⁸ En viktig fördel med en fallstudie är att den ger möjlighet att använda olika metoder och flera metoder för att fånga in den komplicerade verkligheten och den stödjer användning av flera datakällor. Den är speciellt lämplig när utredaren inte har någon större kontroll över företeelserna, vilket medför att utredaren inte måste kontrollera eller ändra omständigheterna.

Nackdelar med fallstudie är att den ofta kritiserats för trovärdigheten i generaliseringar som görs utifrån dess resultat, men även om varje enskilt fall i vissa avseenden är unikt, så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori. Det kan också vara svårt att definiera fallets gränser på ett tydligt sätt. En annan nackdel är beroendet av att få tillträde till fallstudiens miljöer, till exempel att få intervjuer eller få tillgång till dokument. Slutligen kan det vara svårt att uppnå avsikten att undersöka situationer utan att de påverkas av utredarens egen närvaro.²⁹

Sammanfattningsvis har vi utgått vi från de valda teorierna och skapat en konceptuell modell. Därefter har vi illustrerat modellen med hjälp av ett fallföretag för att åskådliggöra modellens förankring i verkligheten. Syftet med modellen är att förenkla avbildningen av verkligheten genom ett antal väldefinierade och systematiserade antaganden om sambandet mellan de faktorer som studeras. Förenklingen kan innebära att väsentliga delar av verkligheten förbises, men verkligheten blir genom modellen överskådlig.

2.2 Handgriplig metod

2.2.1 Insamling och bearbetning av primärdata

Den insamlade primärdatan består av personliga intervjuer och intervjuer i form av frågeformulär som besvarats med hjälp av e-post. Genom sökande på Pharmacias hemsida och därefter förfrågan på avdelningen Consumer Healthcare i Helsingborg kontaktades Sven-Inge Svensson, marknadschef för Europa, och Camilla Nilsson, internationell produktchef, med vilka de personliga intervjuerna senare utfördes. Frågorna via e-post ställdes och besvarades av Patrik Magnusson, avdelningschef för Business management.

2.2.2 Insamling och bearbetning av sekundärdata

Flera olika typer av sekundärdata har använts för att erhålla en bred kunskapsbas inom områdena globalisering och kultur samt mer specifikt om den valda branschen och fallföretaget. De artiklar som har använts har sökts via universitetsbibliotekens databas. Fokus ligger främst på att arbeta nära forskningsfronten och få en bred överblick över de artiklar som produceras inom området för globalisering. Tidskrifter som använts är: Harvard Business Review, Business Strategy Review, Columbia

²⁸ Denscombe, M, *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2000).

²⁹ Ibid.

Journal of world business, Journal of Management, Strategic Management Journal, Journal Of Product & Brand Management, Journal of consumer marketing, Planning Review och Sloan Management Review. Utöver detta har data samlats in från sökmotorer på internet och från Pharmacias svenska och globala hemsida.

Användandet av sekundärdata höjer kvaliteten i arbetet då det i olika avseenden hade varit omöjligt att samla in denna information på egen hand, till exempel få intervjuer med personer i höga positioner men även på grund av tidsbegränsning.

2.2.3 Insamling och bearbetning av teori

”Teorier är för oss mer eller mindre komplexa uppfattningar som finns utvecklade rörande sammanhang och förhållanden mellan företeelser och som vi önskar att pröva mot den konkreta samhällssituationen.”³⁰ Arbetet med insamling av information och teori har skett genom sökning av teorier som berör globalisering och kultur. Därefter har de som är mest relevanta för uppsatsens frågeställning valts ut och behandlats. Utgångspunkten är från Theodor Levitts teori om globalisering. Han menar att vi går mot en global värld där det finns en marknad för standardiserade konsumentprodukter och att de marknadsanpassande multinationella företagen kommer att försvinna. För att få en bred syn på globalisering har vi sedan studerat hur andra forskare ser på företeelsen. Douglas och Wind kritiserar Levitt och hävdar att anpassning krävs. Vi studerar även Hodgetts och Rugman och deras syn på ekonomisk integration och nationell anpassning. Belysning av kulturella aspekter sker med hjälp av teorier som berör kultur som vetenskap, där Hofstede, Trompenaars och Hall ses som de främsta forskarna.

Bransch- och företagsrelaterade strategiteorier har inte krävt insamlingsarbete i samma omfattning, då förkunskapen om existerande teorier varit större på detta område. Five forces-modellen, Key success factors, värdekedjan och Three generics strategies är teorier som används för att beskriva företaget och dess omvärld. Vi ser omvärlden i denna uppsats som den internationella marknaden.

Efter diskussion och bearbetning av teorin kopplas dessa teorier samman i vår konceptuella modell. Vi grundar modellen på Hodgetts och Rugmans modell ”MNE Strategies and the International Management Strategy Matrix” men utvecklar den till att belysa samspelet mellan strategiutveckling och kultur.

2.2.4 Intervjumetod

Undersökningsarbetet har bestått av personliga intervjuer och intervjuer i form av frågeformulär som besvarats genom e-post. För att få fram respondentens värderingar och åsikter strukturerades intervjuerna som fria intervjuer, vilket enligt, Lundahl & Skärvad, bidrar till dialogutveckling.³¹ Inför intervjuerna skickades information om

³⁰ Holme, I.M. & Solvang, B. K., *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997) s. 50.

³¹ Lundahl, U. & Skärvad, P *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999).

frågeområden ut i förväg till intervjupersonerna för att ge dem en möjlighet att förbereda sig.

Användandet av frågeformulär via e-post är ett resultat av tidsbegränsningen för uppsatsen och tillgängligheten av de lämpliga intervjupersonerna på Pharmacia. Det var en kompromiss och en nödvändighet för att få så bred information som möjligt från företaget. Denna intervjumetod försvårar givetvis tolkningen av det insamlade materialet. Frågeformuläret utformades med hjälp av resultatet av de personliga intervjuerna och annan information från Pharmacias hemsida, vilket medförde att de frågorna var detaljerade och att koncisa svar krävdes.

2.2.5 Källkritik

Validiteten innebär att man verkligen mäter det man avser att mäta. Problemet att få giltig information i en kvalitativ undersökning är mindre än i kvantitativa studier, men det är inte helt problemfritt. Utredarens upplevelse av situationen kan vara felaktig. Det är svårt för utredaren att veta hur han eller hon ska få information så giltig som möjligt. Ett problem kan också vara den närhet som uppstår mellan utredaren och den enhet han eller hon undersöker.³²

Validiteten i den valda teorin och sekundärdatan finner vi stor, då den baseras på erkända forskares resultat. Validiteten i primärdatan och de personer vi valt att intervjua är stor, då de innehar befattningar som innebär kunskap inom de områden vi avsett undersöka. Då de personer vi valt att intervjua, Sven-Inge Svensson, marknadschef för Europa och Camilla Nilsson, internationell produktchef, arbetar med internationella frågor anser vi att intervjuerna bringar stor validitet till uppsatsen. För ytterligare komplettering av information har vi även intervjuat Patrik Magnusson, avdelningschef för Business management. Modellen mäter det den avser mäta då grundstenarna i modellkonstruktionen är kultur och strategiutveckling. Validiteten för modellen diskuteras i kapitel 6.

När man talar om reliabilitet frågar man sig ”Om *någon annan* genomför undersökningen, kommer han eller hon fram till samma resultat och drar han eller hon samma slutsatser?”³³ Reliabilitet mäter således om källan är tillförlitlig.

Det föreligger en risk i att artiklar, böcker och företagsspecifikt material är vinklade och att viktiga fakta, som inte ligger i linje med författarnas syften, utelämnas. Vi har försökt att hantera detta problem genom att använda oss av flera författare för att få olika perspektiv på de företeelser som studeras. Författarna är erkända forskare vilket vi anser höja tillförlitligheten i de valda teorierna. Vi har också valt att söka i sådana tidskrifter som är välkända och som anses vara seriösa. I samband med intervjuer föreligger alltid en risk att framförallt företagsledningen vill få organisationen att framstå i god dager och därmed ger en alltför positiv bild av företagets verksamhet och förutsättningar. I våra intervjuer var vi medvetna om att intervjusituationen möjligtvis påverkade både oss själva och respondenterna. På grund av sekretesskäl

³² Holme, I.M. & Solvang, B. K., *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997) s. 94.

³³ Denscombe, M, *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (2000), s. 250.

kunde intervjupersonerna inte delge oss information i den utsträckning som vi hade önskat. Valet att konstruera en modell för att besvara uppsatsens syfte, anser vi stärka tillförlitligheten, då den medför förenkling av verkligheten, vilket gör det möjligt att beskriva de samband som undersöks. Närmare diskussion av modellens reliabilitet finns i kapitel 6.

Observation av relevanta källor i förhållande till det man ämnar studera är viktigt för att undvika att drunkna i överflödigt information. Det är därför av största vikt att som forskare skapa sig en bild av vilka källor som finns tillgängliga och vilka som kan vara relevanta för det man ämnar att belysa³⁴. Denna selekteringsprocess kan medföra ett systematiskt skevt material.

Vi har valt att referera till källor som behandlar de teorier vi anser relevanta för vår undersökning. Detta är urval av teorier, artiklar och övrigt material är gjort efter noggrann selektering. Vi är medvetna om att vissa artiklar är 20 år gamla med då det används i Charles W L Hills bok, *International business*, från 2002 antar vi att de fortfarande är relevanta.

³⁴ Holme, I.M. & Solvang, B. K., *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (1997).

3

- Teori -

De valda teorierna i nedanstående kapitel ligger till grund för analysen av uppsatsens problemställning. Kapitlet är indelat i tre huvuddelar. Det inleds med strategiteorier kring företaget och dess omvärld. Tyngdpunkten läggs därefter på områdesspecifika teorier med inriktning på globalisering och kultur. Kapitlet avslutas med definitioner på de teorirelaterade begreppen.

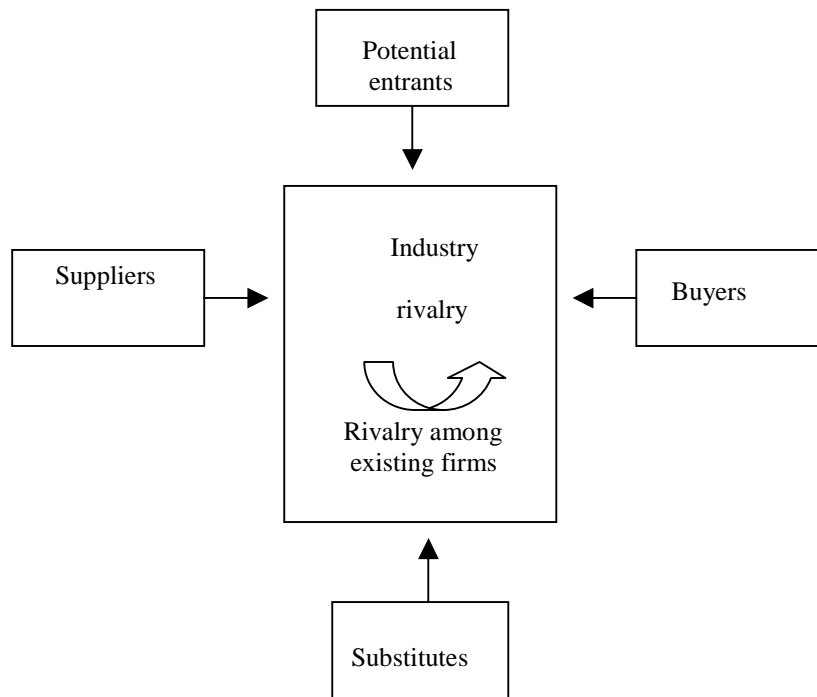
3.1 Bransch- och företagsrelaterad strategiteori

Framställningen av följande strategiteorier ligger till grund för att kunna beskriva företaget och dess omvärld och för att sedan kunna dra paralleller till hur kulturskillnader påverkar strategin, vilket i sin tur har inverkan på det globala strategivalet.

3.1.1 Five forces of competition och Generic Value Chain

Michael E. Porter anser att ett företags strategi bland annat bör utgå från en analys av omvärldsfaktorer i den bransch företaget verkar samt en analys av aktiviteterna i värdekedjan. Porter har utvecklat ett verktyg för att effektivt och övergripande analysera ett företags bransch och omvärld. Modellen, *Five forces of competition*³⁵, beskriver fem krafter som utgör hot mot företaget. Den framför betydelsen av att ta hänsyn och anpassa sig efter dessa krafter. Krafterna utgörs av nya etableringshot, substitutionshot, köparens och leverantörers förhandlingskraft och rivalitet mellan nuvarande konkurrenter. De fem krafterna bestämmer tillsammans intensiteten i branschkonkurrensen och påverkar därmed lönsamheten. Den starkaste kraften styr och blir därmed avgörande vid utformningen av strategin.

³⁵ Porter, M. E. *Konkurrensstrategi* (1993).



Figur 1. Porter's "Five forces of competition" framework.³⁶

Den horisontella dimensionen återger köparens samt leverantörens förhandlingsstyrka. Genom att tvinga ned priser, förhandla om högre kvalitet, fler tjänster och spela ut konkurrenter mot varandra, konkurrerar köparen med branschen. Även leverantören spelar en allt större roll. Leverantören kan utöva sin förhandlingsstyrka genom att hota med höjning av priser eller minskning av kvalitén på levererade varor och tjänster. Modellen åskådliggör i den vertikala dimensionen hot, dels från substitut och dels från inträde från nya aktörer. Nyetablering medför ny kapacitet i branschen och ofta väsentliga resurser. Ett resultat av detta kan vara att priserna sjunker eller att kostnaderna drivs upp och därmed reducerar lönsamheten. Det finns dock hinder, så som stordriftsfördelar, tillgång till distributionskanaler samt internationalisering av standards, som kan minska branschens attraktion för nyetablering. Substitut begränsar branschens potentiella förtjänster genom att lägga ett tak på de priser som företag i branschen kan ta ut³⁷.

Från Grant riktas dock kritik mot Five forces-modellen, eftersom den ser branschstrukturen och konkurrenskrafterna som stabila och externt förutbestämda. Modellen tar inte heller hänsyn till att alla företagsrelationer inte sker med en armlängds avstånd, utan kan utgöras av sammanvävda nätverk och system karakteriserade av förtroende och beroendeförhållande.³⁸

Efter en analys av den externa branschen och omvärlden krävs en genomgång av företagets aktiviteter för att klargöra vilka konkurrensfördelar företaget bör utveckla. För att underlätta en analys av de interna resurserna samt för att kunna identifiera företagets kärnkompetens, kan en *Generic Value Chain* (värdekedja) upprättas. Syftet med värdekedjan är att underlätta för valet av vilken strategi ett företag bör tillämpa, det vill säga om företaget bör använda sig av en standardiseringsstrategi eller

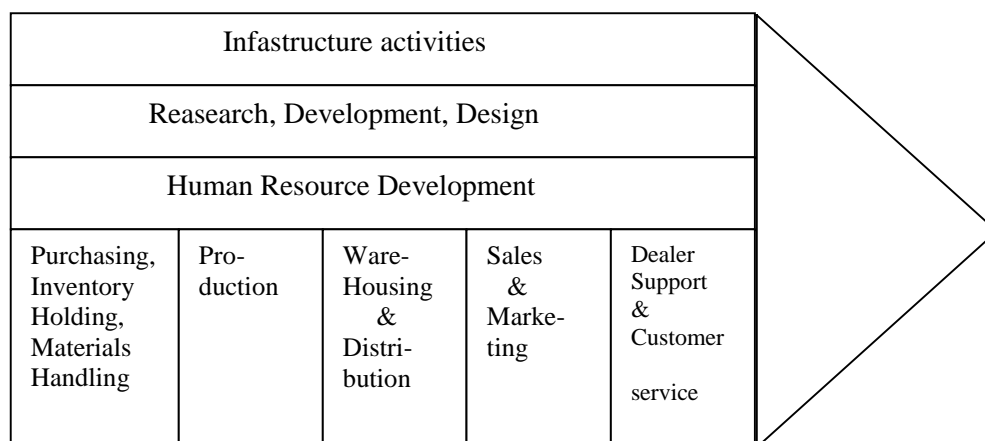
³⁶ Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis* (1998), s. 60.

³⁷ Porter, M. E. *Konkurrensstrategi* (1993).

³⁸ Grant, R. M. *Contemporary Strategy Analysis* (1998).

differentieringsstrategi. Denna teori kopplas samman med Porters ovan nämnda Five forces-modell, då även denna ligger till grund för strategiutveckling. Således är det av stor vikt att identifiera resurser och jämföra dessa med konkurrenterna. Många företag använder sig av benchmarking för att få en uppfattning om hur de förhåller sig till andra företag. Det är även viktigt att se till vad kunderna efterfrågar, men det är lönlöst att identifiera attribut som kunderna önskar utan att företaget besitter kapacitet som möjliggör ett genomförande därav. Likaså är kapaciteten oväsentlig om det inte existerar något kundbehov. Genom att upprätta en värdekedja underlättas, som ovan nämnts, ett analysarbete för att se vilken strategi som är lämplig.

Första steget utgår från ett upprättande av en värdekedja och att denna baseras på de viktigaste aktiviteterna för företaget. Därefter identifieras *the drivers of uniqueness* inom varje aktivitet och företagens potential för en differentierad produkt fastställs. Detta sker genom en undersökning av varje aktivitet i företagens värdekedja samt en identifiering av variablerna som kan medföra något unikt relaterat till konkurrenterna. Efter att ha gjort detta väljs de mest lovande differentieringsvariablerna ut. Från företagens sida är det tre viktiga saker att tänka på. För det första bör företaget etableras där det har störst potential att differentiera eller kan differentiera till en lägre kostnad jämfört med rivalerna. För det andra måste företaget, för att bestämma vilka variabler de ska fokusera på, även identifiera vilka länkar som binder aktiviteterna. För det tredje måste företaget bedöma hur lättimiterade de utvalda variablerna är. Slutligen måste värdekedjans korrelation med kundbehoven ses över. Att skapa värde för kunden åstadkommes antingen genom en standardiseringsstrategi och därmed en sänkning av kostnaderna eller en differentieringsstrategi, vilken medför ett skapande av en unik produkt för kunden.³⁹



Figur 2. The Porter Value Chain⁴⁰

³⁹ Grant, R..M. *Contemporary strategy analysis* (1996).

⁴⁰ Grant, R. M. *Contemporary strategy analysis* (1996) s.130.

3.1.2 Key succes factors

I omvärldsanalysen bör hänsyn tas till de faktorer som är vitala för ett företags överlevnad på kort och lång sikt, vilka enligt Grant besvaras genom teorin om Key success factors. Teorin har två infallsvinklar, dels ur ett kundperspektiv och dels ur ett konkurrensperspektiv. Genom att besvara olika frågor angående kunden, vem den är, vad den önskar, kan företaget kartlägga avgörande information för företagets framtida framgång. Konkurrensperspektiv ämnar att definiera konkurrenterna, deras drivkraft och position genom en konkurrensanalys. Efter att grundligt studera de båda perspektiven har företaget tagit fram dess Key success factors gentemot omvärlden⁴¹.

3.1.3 Three generic strategies

För att bemästra de fem konkurrenskrafterna hämtade från Porters Five forces-modell finns det, enligt honom, tre potentiella strategiska ansatser för att ett företag ska lyckas med sin specifika målsättning, samt vision inom sin avgränsade bransch. Porter menar att företag hanterar de fem krafterna genom att använda sig av tre generiska strategier. Företag söker differentiering, kostnadsledarskap eller fokus för att prestera bättre än konkurrenterna.⁴²

Differentiering innebär att företaget försöker skapa en produkt eller tjänst som upplevs som unik i branschen. Differentiering medför ökade kostnader i form av ökad kvalitet, större lager och reklamkampanjer i förhållande till att använda sig av en standardiserad produkt. Kostnaderna blir också större då företagets möjligheter att utnyttja skalfördelar minskar. Differentiering kräver även ständig innovation vilket medför att det även ter sig svårt att utnyttja lärandekurvor. Differentieringsstrategier medför dock inte endast ökade kostnader. *Total Quality Management* visar på att genom att minimera antalet defekter, kommer också kostnaderna att minskas. PIMS-programmet, som skapades av General Electric för att testa strategi- och budgetplaner, har värderat kvalitet och marknadsandelar som de två mest avgörande faktorerna för att bedöma en produkts eller affärsenhets lönsamhet.⁴³

Kostnadsledarskap är strategin där konkurrensen sker genom att hålla kostnaderna nere och därmed erbjuda lägre priser. Företag som väljer denna strategiform fokuserar på volymerna och kostnaderna på bekostnad av kvalitet och kundanpassning. Denna lågkostnadsstrategi innebär ofta standardiserade produkter. Standardisering definieras av Bruzzel som "...the offering of identical product lines at identical prices, through identical distribution systems, supported by identical promotional programs, in several different countries".⁴⁴

Genom att fokusera på ett segment av konsumenterna, en produktlinje i ett brett sortiment eller en geografisk marknad som strategiskt mål satsar ett företag på fokuseringsstrategin. Om ett företag misslyckas med att utveckla någon av den ovan

⁴¹ Porter, M. E. *Konkurrensstrategi* (1993).

⁴² Grant, R. M. *Contemporary strategy analysis* (1996).

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Bruzzel, R. *Can you standardize multinational marketing?* (1968) s.103.

nämnda strategierna eller försöker kombinera dem, beskriver Porter företagets situation som *stuck in the middle*, något som ofta leder till dålig lönsamhet⁴⁵.

Dessa strategiteorier använder vi när vi åskådliggör kulturens påverkan på strategiutveckling i modellen. Efter en genomgång av strategiteorier kring företaget och dess omvärld, ges nedan en inblick i teorierna som behandlar globalisering.

3.2 Globalisering

Globalisering genomsyrar allt vi är, allt vi gör och allt vi ser. Överallt ser vi en ökad grad av globalisering. Vi förflyttar oss längre och längre ifrån en värld där de nationella ekonomierna är isolerade från varandra. I detta avsnitt återges först drivare och barriärer för globalisering. Därefter förs en diskussion om begreppet globalisering som följs av en historisk tillbakablick på globaliseringsdiskussionen, för att sedan gå närmare in på olika perspektiv av globalisering. Vi väljer att framhäva Levitts tes angående global standardisering och Douglas och Winds kritiska ställningstagande till detta. Vi belyser därefter ekonomisk integration och nationell anpassning med hjälp av Hodgetts och Rugman, som senare kommer att ligga till grund för vår modellkonstruktion.

3.2.1 Globaliseringsdrivare och barriärer

Globalisering hänvisar till ett skifte mot en alltmer integrerad och internt beroende världsekonomi. Globalisering kan sägas ha två komponenter, dels globalisering av marknaden och dels globalisering av produktionen. Globalisering av marknaden medför att nationella gränser och kundpreferenser suddas ut och det bidrar till en gemensam global marknad. Det är framförallt företag med industriprodukter som har möjligheten att fullt ut föra en global strategi. När det gäller konsumtionsprodukter finns det fortfarande stora skillnader i avseende av kundpreferenser, vilket kan bidra till att företag väljer att anpassa produkterna efter var de ska lanseras. Globalisering av produktionen refererar till det faktum att det ofta är lönsammare att förlägga produktionen där arbetskraft, energi och råvaror är mest kostnadseffektiva.⁴⁶

Johnsson hävdar att det finns fyra grupper av variabler som driver företag mot globalisering. Dessa kallas i vissa sammanhang för de fyra globaliseringsdrivarna⁴⁷ och utgör kategorin av marknad, kostnader, regering och konkurrens.⁴⁸ Marknadsdrivarna består av homogena behov, globala kunder, globala kanaler och överförbar marknadsföring. Kostnadsdrivarna består av skalekonomier, economies of scope (fördelarna med att sprida aktiviteterna över multipla produktlinjer eller affärsverksamheter), lärandekurvor, synergieffekter, sourcing efficiencies, effektiv logistik, olikheter i kostnader och färdigheter inom olika länder samt olika produktutvecklingskostnader. Regeringsdrivarna består av fördelaktig handelspolitik, överensstämmande teknisk standard och liknande marknadsföringsreglering. Ett

⁴⁵ Porter, M. E. *Konkurrensstrategi* (1993).

⁴⁶ Hill, C. W.L. *International Business- Competing in the global marketplace* (2001).

⁴⁷ Yip, G. S. *Global strategy...in a world of nations?*, (1989).

⁴⁸ Johnsson, J.K. *Global Marketing: Foreign entry, Local Marketing & Global Management* (2000).

exempel är ISO9000, vilken är en certifiering av global standard och kvalitet. Slutligen består konkurrensdrivarna av beroende mellan länder och konkurrenter som är globala. Sheth motsäger Johnsson och menar att det inte är homogeniserade kundbehov som är grunden till globalisering, utan hävdar att en ökad andel av internationell standardisering av produkter och ett ökat antal globala aktörer, förvärv och joint ventures snarare ligger till grund.⁴⁹

Två makrofaktorer ligger framförallt till grund för ökad globalisering. Den första är minskningen av barriärer som stimulerar fritt flöde av varor, service och kapital. Den andra faktorn är den teknologiska förändringen och utvecklingen av telekommunikationen och Internet. Trots avregleringar utgör regler och lagar fortfarande en barriär och har avsevärd inverkan på globalisering. Dessa förhindrar expansion mellan länder, men internationella överenskommelser som till exempel GATT, NAFTA och EU underlättar och gynnar en ökad globalisering. Dock återstår många problem för att kunna se världen som en enda global marknad. Totalitära stater försöker ofta hindra privata företag från att etableras, vilket hindrar globaliseringen.⁵⁰

Länder skiljer sig väsentligt åt när det gäller i vilken utsträckning dess legala system skyddar egendomsrättigheter (Property rights). Egendomsrättigheter tjänar som incitament till innovation och utan dessa tenderar företag att välja att etablera sin verksamhet i länder där dessa är skyddade. En annan viktig faktor för innovation är patent, copyrights och varumärkesskydd. Innovation är grunden till en långsiktig framgång. Det är inte bara innovation av produkter som räknas, utan även processinnovationer, nya organisationsformer, nytt managementtänkande och nya strategier agerar som viktiga framgångsfaktorer.⁵¹

3.2.2 En historisk tillbakablick på globaliseringsdiskussionen

Det finns en mängd ord och koncept som ges olika betydelse beroende på i vilket sammanhang det förekommer. Ett exempel på ett sådant mångtydigt och förvirrande fenomen är globalisering och global strategi. En global strategi användes ofta synonymt med standardiseringsstrategi, medan en multinationell strategi motsvarade en anpassningsstrategi. Begreppen är tvetydiga och problematiken bestod och består än idag delvis av vad som är rätt definition av globalisering och dels av i hur stor grad företag i praktiken kan använda sig av en global strategi. Definitionen av globalisering varierar och i många uppslagsverk finns inte någon definition alls. Dunning & Narula definierar dock ekonomisk globalisering som "...the increasing cross-boarder interdependence and integration of production and markets for goods, services and capital". De för resonemanget vidare: "This process leads both to a widening of the extent and form of international transactions, and to a deepening of the interdependence between the actions of economic actors located in one country and those located in other countries".⁵²

⁴⁹ Sheth, *Global markets or global competition* (1986).

⁵⁰ Hill, C.W.L *International bussiness- Competing in the global marketplace* (2002).

⁵¹ Ibid.

⁵² Dunning, J. & Narula, R *Globalization and new realities for multinational enterprisedeveloping host country interaction* (1998), s.3.

Ända sedan 1980-talet har globalisering och globaliseringsstrategier varit ett populärt ämne. Dock kvarstår det fortfarande en definitionsproblematik, vilken i sin tur medför kommunikationsproblem. En mängd teoretiker och forskare har studerat globalisering, men Levitt var pionjären som belyste fenomenet och skapade uppmärksamhet kring det. Globala marknader, standardiserade produkter och global standardisering är alla begrepp som Levitt diskuterar, men aldrig definierar. Detta skapar förvirring och har lett många forskare till att definiera dem för att klargöra problematiken.

Levitt skiljer på multinationella företagsstrategier och globala strategier. Enligt honom agerar multinationella företag i flera länder och anpassar dess produkter och aktiviteter till respektive land, medan globala företag använder sig av samma produkt och koncept i hela världen eller åtminstone i utvalda regioner. Han hävdar vidare att alla företag bör använda sig av en global strategi, då anpassningsstrategier ej kommer att stå sig i framtiden.⁵³

1986 undersökte Simon-Miller olika former av strategi och ansåg att ett antagande av en global strategi eventuellt kan ge konkurrensfördelar. I motsats till multinationella företag ser globala företag världen eller dess huvudsakliga regioner som en enhet istället för en mosaik av många nationella marknader. Simon-Miller menar att produkten kan vara standardiserad, men att märket, positioneringen och promotion bör marknadsanpassas.⁵⁴ Ett par år senare, 1989, kom Allio fram till att globala konkurrenter begagnar sig av likheterna mellan länderna för att öka konkurrensfördelarna, medan multinationella konkurrenter utnyttjar skillnaderna mellan länderna. Han menade att då behoven för en lokal anpassning är låga och fördelarna med att använda ett globalt system är höga, är det lämpligt att använda en global strategi.⁵⁵

Yip skiljer också på multinationell strategi och global strategi. En multinationell strategi söker maximera en världsomfattande prestation genom att maximera lokala konkurrensfördelar, intäkter och vinster. En global strategi söker å andra sidan maximera det globala presterandet genom integration och delaktighet. En multinationell strategi karaktäriseras bland annat av att produktutbud samt de värdeskapande aktiviteterna anpassas till varje land, att marknadsföringsåtgärderna är lokala och att olika konkurrensstrategier nyttjas vid olika tillfällen i olika länder. En global strategi å andra sidan är karaktäriserad av delaktighet på de flesta marknaderna samt en standardiserad produkt över hela världen. Global strategi karaktäriseras enligt Yip även av att de värdeskapande aktiviteterna är koncentrerade, det vill säga att det finns samma aktiviteter i alla länder, att marknadsföringen är standardiserad och att konkurrensstrategier integreras mellan länderna. Genom att bedriva en global strategi kan ett företag nå fördelar i form av minskade kostnader, ökad kvalitet, ökade kundpreferenser, och sammanslagning av globala resurser.⁵⁶

Grune för utvecklingen vidare och ger en förklaring till hur globala strategier skiljer sig från multinationella. Han menar att multinationella företag har tre karaktärsdrag. De har oberoende strategier och autonoma dotterbolag i olika länder och då de tillåter huvudkontoret koordinera den finansiella kontrollen och marknadsföringen, fungerar

⁵³ Levitt, T. *The globalization of markets* (1983).

⁵⁴ Simon-Miller, F. *World marketing: going global or acting local? Five expert viewpoints*. (1986).

⁵⁵ Allio, R.J. *Formulating global strategy* (1989).

⁵⁶ Yip, G.S. *Global strategy... in a world of nations?* (1989).

varje dotterbolag som ett profitcenter med decentraliserad strategi och verksamhet. Globala företag fungerar däremot som ett integrerat system, inom vilka verksamheterna i alla dotterbolag är internt beroende och är centralt styrda.⁵⁷

1989 stödde forskare fortfarande Levitts tes om globalisering och global strategi. Keegan menade till exempel att global strategi baseras på att företag undersöker världsmarknaden för att identifiera möjligheter, hot, trender och resurser. Han menar att global ansträngning kräver hård styrning, stor kreativitet och stor satsning. Belöningen är inte endast framgång utan överlevnad. Företag som misslyckas med att bedriva en global strategi, kommer även att förlora andelar på deras egen marknad, då de kommer att konkurreras ut av större globala konkurrenter.⁵⁸ Keegan and Green definierar global strategi som ”a design to create a winning offering on a global scale”.⁵⁹

På senare år har forskare dock börjat se behovet av att till viss del anpassa företagets strategier till de olika marknaderna även om företagen använder en global och standardiserad strategi. Lewis och Housden anser att termen global strategi representerar standardiserade produkter, standardiserad promotion, men att marknadsföringen är anpassad till lokala förhållanden.⁶⁰ Dahringer and Mühlbacher använder termen global för att lyfta fram kunders likheter oberoende av geografiskt område, men de ignorerar inte att det finns skillnader mellan marknader. De menar att dessa skillnader måste tas i anspråk när företag agerar och implementerar sin företagsstrategi.⁶¹

Douglas och Wind introducerar en ansats som avser en mix av standardiseringsstrategi och anpassningsstrategi. De menar att företag bör tänka globalt och agerar lokalt. Designen i stort bör följa en global strategi medan detaljerna bör anpassas till de kulturella skillnaderna.⁶² Segal-Horn menar också att alla strategier kräver viss anpassning till regionala och nationella faktorer. Enligt honom har globalisering blivit överanvänd och fått fel betydelse. ”The core of the standardization/adaptation debate in international strategy is the question of how far, if at all, it is appropriate to design, market, and deliver standard products and services across national boundaries.”⁶³

Efter genomgång av de mest väsentliga teoretikerna belyses två av dessa för att närmare studera problematiken utifrån olika perspektiv och därmed kunna ge en klarare beskrivning av globaliseringsdiskussionen. Det ena perspektivet utgår från att global strategi är det enda rätta för att företag ska överleva på marknaden (Levitt). Det andra perspektivet framhäver betydelsen av att anpassa strategin efter de lokala marknaderna (Douglas & Wind).

⁵⁷ Grune, G.V. *Global marketing global opportunities* (1989).

⁵⁸ Keegan, W.J. *Global Marketing Management*, (1989).

⁵⁹ Keegan, W.J. & Green, M.S. *Global marketing* (2000), s. 26.

⁶⁰ Lewis, K. and Housden, M. *An introduction to international marketing: A guide to going global* (1998).

⁶¹ Dahringer, L.D. and Mühlbacher, H. *International marketing: A global perspective* (1991).

⁶² Douglas, S. P. & Wind, Y. *The Myth of Globalization* (1987).

⁶³ Segal-Horn, S. *The limits of a global strategy* (1996) s. 13.

3.2.3 Globalisering enligt Levitt

Theodor Levitt menar att företag måste verka som om världen är en enda stor marknad och ignorera ytliga regionala och nationella skillnader. Det är teknologin som är den mäktiga kraften som driver världen till att konvergera till en enda marknad. Världens behov och önskemål har homogeniserats, vilket betyder att multinationella företag är föråldrade medan däremot globala företag är fullkomliga. Levitt menar att de multinationella företagens tid börjar gå mot sitt slut.⁶⁴

Levitt beskriver multinationella företag som verksamma i ett flertal länder och att de anpassar sina produkter och strategier efter varje land och därmed får höga relativa kostnader. Globala företag däremot verkar som om hela världen, eller de större delarna av den, är en enda marknad och säljer standardiserade varor på samma sätt överallt, vilket medför en relativt låg kostnad.

De mest effektiva företagen konkurrerar med lämplighetsvärde (appropriate value) som grund, det vill säga den bästa kombinationen av pris, kvalitet, reliabilitet och distribution för produkter som är globalt identiska när det gäller design och funktion. Om ett företag pressar kostnader och priser och ökar kundlojalitet och kvalitet kommer konsumenterna att föredra världsstandardiserade produkter. Denna teori håller, enligt Levitt, oavsett vad forskning och sunt förnuft säger om skillnader i nationella och regionala smaker, preferenser och behov. Han hävdar att ett segment i ett land sällan är unikt, att det har nära kusiner överallt just därför att teknologin har homogeniserat världen. Den globala aktören försöker ständigt standardisera sitt utbud överallt. De företag som löper störst risk i en snabbt utvecklande värld är de som dominerar en liten nationell marknad med höga value-added produkter.

Enligt Levitt är olika kulturella preferenser, nationella smaker och standarder spillror av det förflutna. Vissa arv försvinner gradvis, andra blomstrar och utvecklas till allmänna globala preferenser. Några etniska marknader som bekräftar global homogenisering är till exempel countrymusik, kinamat och pizza. Många av dagens nationella skillnader, när det gäller produkter, existerar på grund av att de multinationella företagen tror att de lokala preferenserna är fast rotade. De anpassar istället för att försöka förstå vad det är konsumenten egentligen efterfrågar.

Ekonomisk nationalism, det vill säga handelspraxis, skatter, tullar och restriktioner för producenter på hemmamarknaden, är en barriär mot globaliseringen av marknader. Men det förflutna i sig kommer inte att skapa eller förutbestämma framtiden. Levitt menar att "The earth is round, but for the most purposes it's sensible to treat it as flat. Space is curved, but not much for everyday life here on earth".⁶⁵ Två kurser skapar världen: teknologi och globalisering. Teknologin hjälper till att bestämma mänskliga preferenser och globaliseringen bestämmer ekonomiska realiteter. Företag som inte anpassar sig efter den nya globala verkligheten kommer att bli offer för den.

⁶⁴ Levitt, T. *The globalization of markets* (1983).

⁶⁵ *Ibid*, s. 101.

3.2.4 Globalisering enligt Douglas och Wind

Susan P. Douglas och Yoram Wind är två av många som kritiserar Levitts antaganden om global strategi som nyckel till framgång på internationella marknader. De hävdar att global standardisering endast är en av en rad strategier som kan vara framgångsrik på den internationella marknaden. Att dra slutsatsen att den växande integrationen av internationella marknader och den ökade konkurrensen i en världsomspännande skala medför anpassning till globala perspektiv är enligt Douglas och Wind naivt och alldeles förenklat. Den globala teorin ignorerar den naturliga komplexiteten i verksamheter på internationella marknader och formuleringen av en effektiv strategi för att penetrera dessa marknader. Globala standardiserade produkter kan vara lämpliga för vissa marknader, men att anta en sådan strategi till alla marknader kan leda till misslyckanden.⁶⁶

Douglas och Wind sammanfattar Levitts argument i tre huvudsakliga antaganden. Det första är Levitts antagande om att konsumenternas behov och intresse i världen blir allt mer homogeniserade. Det andra antagandet är att människor runt om i världen är villiga att offra preferenser i produktens egenskaper, funktioner och design för ett lägre pris. Slutligen antar Levitt att stor skalfördelning i produktion och marknadsföring kan uppnås genom att vara verksam på globala marknader.⁶⁷

Douglas och Wind menar att de inte kan se en tydlig universell trend när det gäller homogeniserat konsumentbeteende (Levitts första antagande). Tvärtom finns det väsentliga bevis för att anta ökad variation av beteende inom länder. Ett flertal företag utvecklar lokala märken eller produktvarianter för olika lokala marknadssegment. Till exempel Coca-Cola marknadsför Georgia, kallt kaffe i burk, i Japan. Likheter i konsumentbeteende är begränsade till ett antal segment eller produktmarknader och det finns avsevärda skillnader mellan länder.

Douglas och Wind anser vidare att man kan se en ökning av intresset för produktens egenskaper, kvalitet och service vilket talar emot att konsumenten föredrar ett lägre pris (Levitts andra antagande). Studier har visat att produktkvalitet ofta är den drivande kraften bakom en framgångsrik marknadsföringsstrategi. Utifrån strategisk synpunkt kan tyngdpunkt på prispositionering på internationella marknader vara olyckligt, eftersom det inte innebär en långsiktig konkurrensfördel. En sådan strategi är också känslig för ny teknologisk utveckling som kan sänka kostnader. Statliga bidrag till lokala aktörer är en annan faktor som kan göra strategin ineffektiv. En standardiserad produkt löper också risken att vara "överdesignad" och för dyr på vissa marknader medan den är "underdesignad" och för billig på vissa.

Skalfördelar i produktion och marknadsföring som en av fördelarna med globalisering (Levitts tredje antagande), kritiserar Douglas och Wind på följande punkter: Teknologisk utveckling i flexibel fabriksautomatisering möjliggör skalfördelar vid lägre nivåer av output och inte bara för produktion av en global standardprodukt. En decentralisering av produktionen sprider risker för politiska åtgärder, utländska valutafluktuationer och ekonomisk instabilitet.

⁶⁶ Douglas, S. P. & Wind, Y. *The Myth of Globalization* (1987).

⁶⁷ Ibid, s.21.

Produktionskostnad är ofta inte den enda kostnaden för en produkt. I många industrier, så som kosmetika, läkemedel, finansiella institutioner etc., är produktionskostnader en liten del av de totala kostnaderna. Nyckeln till framgång på dessa marknader är att förstå smak och köpbeteende och att skräddarsy produkter och strategier efter dessa. Ett effektivt distributionsnätverk bör också prioriteras.

Strategin bör inte vara enbart produkt driven utan ska ta hänsyn till marknadsföringsmixen och i vilken utsträckning den är standardiserad i olika marknader.⁶⁸

För att global standardisering ska vara framgångsrik krävs det vissa förutsättningar. För det första måste det finnas globala marknadssegment. En global strategi är beroende av segmentens storlek, ekonomiska kraft, styrkan av segmentets preferenser och möjligheten att effektivt nå segmentet. För det andra måste det finnas potentiella synergier för standardisering. Standardisering och verksamhet i olika länder möjliggör förvärv eller utnyttjande av sakkunskaper som inte annars varit möjliga. Men synergier är inte unika för global strategi utan förekommer också när verksamheter samarbetar eller integreras över landsgränser. För det tredje krävs det en väl fungerande kommunikations- och distributionsinfrastruktur för att kunna nå konsumenter i hela världen.

Det finns ett antal restriktioner, externa och interna, som begränsar ett företags förmåga att utveckla och implementera en standardiseringsstrategi. Externa restriktioner, som statliga lagar och handelshinder, hämmar enhetlig prissättning. Olika standarder i olika länder och karteller är andra faktorer. Det finns också skillnader i marknadsföringens infrastruktur som begränsar en standardiseringsstrategi och skillnader i hur konkurrensen ser ut skiftar också från land till land. Vad det gäller interna restriktioner har till exempel internationella företag redan existerande operationer i andra länder, till exempel joint ventures, och dessa kan hindra standardiseringen. De lokala ledningarnas motivation och attityd till standardisering kan vara negativ eftersom den ofta leder till centralisering.⁶⁹

Douglas och Wind menar att global standardisering bara är lämplig på vissa produktmarknader eller marknadssegment under vissa förutsättningar och beroende på företagets mål och perspektiv. Antagandet av globala perspektiv ska därför inte ses som synonymt med en strategi av globala produkter. För de flesta företag innebär det ett stort urval av strategialternativ där standardisering bara är ett alternativ. Ett annat alternativ är att en del komponenter i marketing-mixen är standardiserade, till exempel produkt eller reklam, medan en del är anpassade till olika länder, till exempel distribution och pris.

Efter att ha belyst dessa två olika perspektiv på globalisering, följer nedan en modell som belyser ekonomisk integration och nationell anpassning.

⁶⁸ Douglas, S. P. & Wind, Y. *The Myth of Globalization* (1987).

⁶⁹ Ibid.

3.2.5 Ekonomisk integration och nationell anpassning

Hodgetts och Rugman ställer sig kritiska till globalisering och beskriver hur de stora internationella företagen bedriver handel på regionala marknader istället för på en homogen global marknad. Lagstadgade regleringar och kulturella skillnader delar in världen i *the triad blocks* bestående av Nordamerika, Europa och Japan. Rivaliserande multinationella företag från triaden konkurrerar om regionala marknadsandelar för att öka ekonomisk effektivitet. Endast inom ett fåtal sektorer, som till exempel hemelektronik, är en global strategi genomförbar. Inom andra sektorer efterfrågas nationellt anpassade strategier och enligt Hodgetts och Rugman designar framgångsrika multinationella företag sin strategi efter en regional basis medan globala strategier leder till misslyckande.⁷⁰

Globalisering innebär, enligt Hodgetts och Rugman, att erbjuda samma output till länder över hela jordklotet. Under de senaste åren har människor som forskar inom området talat om dominansen av internationella jättar, så kallade "multinational enterprises (MNE)". Dessa internationella jättar säljer produkter över hela världen. IBM, Procter & Gamble samt Texaco visar att utländska marknaden representerar 50 % av försäljningsintäkterna. MNE utvecklar homogena produkter för världsmarknaden, men anpassar produkterna på vissa lokala marknader, vilket kan exemplifieras tydligt med bilbranschen där man anpassar detaljer som lack, stål och andra inputs för att bäst tjäna den lokala marknaden. Även inom läkemedelsbranschen med dess universala produkter måste anpassningar ske efter statlig reglering.⁷¹

Världshandeln åskådliggör hur regionala MNE faktiskt är. Genom statistik visas tydligt hur handel över gränser ökat radikalt, men detta sker till största delen inom triaden. Enligt data från 1997 stod triaden för 57,3 % av världens all export och 56,5 % av världens import. Siffrorna representerar i huvudsak USA, EU och Japan, övriga länder inom triaden utgör endast en liten del av handeln. Statistiken visar även att länderna inom triaden inte förlitar sig på handel med parter utanför den egna regionen, utan exporten och importen sker mest mellan länder inom den egna regionen. Exempelvis sker 60 % av EU:s handel inom dess gränser.⁷²

Hodgetts och Rugman placerar in MNE-företag i en strategimatrix efter ekonomisk integration på ena axeln och nationell anpassning på andra axeln. Modellen, utvecklad av Bartlett & Ghoshal⁷³, avser att på den vertikala axeln se i vilken utsträckning MNE kan dra fördel av skalfördelar. Ju högre ekonomisk integration MNE har, desto mer präglas företagen av centralisering och internt koordinerade operationer. På den horisontella axeln representeras MNEs förmåga att som organisation utveckla känslan att svara på lokal efterfråga. Det innebär att anpassa produkt och service i enlighet med lokal kultur, lagstadga och behov. MNE som befinner sig högt på den nationella axeln karaktäriseras av decentralisering och hög nationell självständighet med snabba svar på lokala marknaden från regionchefer.

⁷⁰ Hodgetts, R. & Rugman, A. *The end of global strategy* (2001).

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid.

⁷³ Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. *Managing across borders: The Transnational Solution* (1998).

| | | National responsiveness | |
|----------------------|------|------------------------------|--------------------------------|
| | | Low | High |
| Economic integration | High | 1 IKEA Disney Ericsson | 3 Procter & Gamble |
| | Low | 2 | 4 Unilever Kingfisher Group |

Figur 3. MNE Strategies And The International Management Strategy Matrix⁷⁴

Kvadrat 1 är strategin för ren form av globalisering och enligt Hodgetts och Rugman används den av företag som IKEA och Ericsson. Strategin fokuserar på att uppnå fördelarna med global integration genom att använda sig av en produkt eller service som redan är etablerad på hemmamarknaden. Företagen drivs av visionen om en fri marknad, politisk självständighet och kulturell homogenitet. Få företag utövar en ren form av denna strategi, då ignorans av anpassning kan leda till misslyckande. Det finns flera MNE som misslyckats på lokala marknader. Coca-cola och Disney är två av dem. Det amerikanska företaget Disney i Paris, drabbades 1994 av stora förluster, då hänsyn inte tagits till nationella skillnader mellan USA och Frankrike. Deras globala strategi krävde att medarbetarna skulle prata engelska på möten även om de flesta var fransktalande. Ett annat exempel var att det inte serverades någon alkoholhaltigdryck inom nöjesparkens område, trots att Frankrike har en stor vinkultur. Företaget fick genomföra europeaanpassade förändringar och införa attraktioner enligt europeisk tradition.⁷⁵

Strategin för kvadrat 2 erbjuder knappt några fördelar och undviks av framgångsrika MNE. Kvadrat 3 balanserar integrations- och lokal anpassningsstrategi. Procter & Gamble (P&G) är ett företag som anses använda denna strategi, genom vilken de kan utnyttja skalfördelar samtidigt som de är lyhörda för den lokala marknadens krav och behov. Strategin kännetecknas av hög lokal anpassning och hög ekonomisk integration. P&G har grupperat sina 200+ produkter i sju huvudsakliga affärsenheter. Varje enhet koordineras globalt från olika lokaliseringar. De sju produktdivisionerna kallas globala affärsenheter, men i praktiken handlar de decentraliserat med lokalt utvecklade och anpassade strategier. Marknadsföring sker på en lokal basis och försäkras det kundbaserade tänkandet, medan finansiering och human resource koordineras enligt en global basis. De använder benchmarking inom organisationen för att möta de två målen ekonomisk effektivitet och lokalisering.⁷⁶

⁷⁴ Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. *Managing across borders: The Transnational Solution* (1998).

⁷⁵ Hodgetts, R. & Rugman, A. *The end of global strategy* (2001).

⁷⁶ Ibid.

Strategin för kvadrat 4 är ren form av lokal anpassning vilken Unilever och Kingfisher Group arbetar enligt. Unilever är det näst största företaget i världen med sina 1500 märken och företaget har en årlig försäljning på 440 miljarder dollar. En stor del av framgången beror på den höga lokala anpassningen och den låga ekonomiska integrationen. Företagets strategi är att vara nära konsumenten på den lokala marknaden, samtidigt som regionchefen ges stor frihet att fatta beslut. Denna strategi anses vara väldigt framgångsrik då företaget arbetar nära konsumenten under lång tid och därmed utvecklar förståelse för kulturen.

Endast kvadrat 1 kännetecknas av ren globaliseringsstrategi, men enligt Hodgetts och Rugman är globaliseringsstrategin aldrig helt konsekvent. En viss anpassning finns alltid oavsett produkt och bransch. Inom vissa branscher är det dock lättare jämfört med andra att föra en näst intill renodlad globaliseringsstrategi. Hemelektroniks- samt läkemedelsbranschen är exempel där marknaden ter sig mer homogen i jämförelse med andra branscher.⁷⁷

Efter genomgång av ett antal teorier som behandlar ämnet globalisering, övergår vi till att belysa de kulturspecifika teorierna.

3.3 Kulturspecifika teorier

De senaste tre decennierna har kännetecknats av interkulturella forskares ansträngningar att få fram forskningsresultat om vetenskapliga skillnader mellan kulturer. Det interkulturella temat är komplext eftersom det är svårt att fastställa ett bestämt ämnesområde eller en bestämd vetenskaplig disciplin. De motsvarande forskningsansatserna och deras resultat är därför mångsidiga. Skillnader mellan kulturer kommer särskilt till uttryck i hur olika kulturer hanterar olika problem. Några universella problem förekommer i alla kulturer och skillnaden ligger i kulturspecifika lösningar till problemen. Problemområdena, i vilka skillnader mellan kulturerna visar sig, betecknas som kulturdimensioner. Nedan ges först en kort introduktion till ämnet kultur, där själva begreppet behandlas och de påverkande faktorerna tas upp. Därefter presenteras tre forskare som gjort kulturjämförande studier för att öka förståelsen för kulturens variation mellan länder och betydelsen av denna variation. Dessa tre studier har valts att belysas, då de är de mest inflytelserika inom området och då de kompletterar varandra och därmed ger ett bredare perspektiv på problematiken.

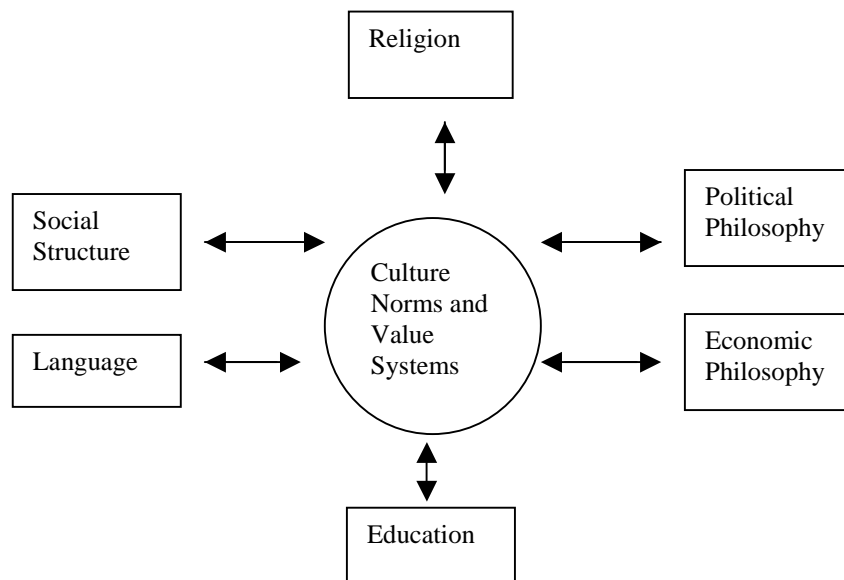
3.3.1 Kultur

Med interkulturell kompetens (cross-cultural competence) menas förståelse för hur kulturella skillnader mellan och inom länder kan påverka hur affärer görs. I dessa dagar av global kommunikation, snabb transporter och globala marknader är det lätt att glömma bort hur olika kulturer egentligen är. Under ytan av modernismen stannar djupa kulturella skillnader ofta kvar. Japanerna har till exempel tagit emot det moderna samhällets produkter, samtidigt som landets gamla kulturella traditioner fortfarande har stort inflytande på många aspekter i det japanska livet, så som organisation och ledarskapsprinciper.

⁷⁷ Hodgetts, R. & Rugman, A. *The end of global strategy* (2001).

Vetenskapsmän har aldrig lyckats komma överens om en gemensam definition av kultur. 1870 definierade Edward Tyler kultur som "as that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and other capabilities acquired by man as a member of society."⁷⁸ Sedan dess har flera olika definitioner lagts fram. Geert Hofstedes definition lyder "the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another...Culture, in this sense, includes systems of values; and values are among the building blocks of culture."⁷⁹

Värderingar och normer är alltså centrala delar av kulturen. Värderingar är abstrakta ideal om vad samhället betecknar som bra, rätt och önskvärt. Normer är sociala regler och vägledningar som förskriver lämpligt beteende i olika situationer. Värderingar och normer är influerade av politisk och ekonomisk filosofi, social struktur, religion, språk och utbildning.



Figur 4. The Determinants of Culture⁸⁰

Den sociala strukturen i ett samhälle vänder sig till den grundläggande uppbyggnaden av social organisation. I samband med social struktur finns det enligt Hill två huvuddimensioner, individuell- och gruppdimensionen och stratifieringsdimensionen. I vissa samhällen är individen den grundläggande byggstenen i den sociala organisationen. Dessa samhällen framhåller individuella prestationer. I andra samhällen är gruppen den grundläggande byggstenen. Här framhålls gruppmedlemskap och gruppens prestation. Alla samhällen är indelade i olika klasser. Klassmedvetna samhällen karakteriseras av liten social mobilitet och en hög grad av

⁷⁸ Hill, C. W. L. *International business-Competing in the global market* (2002) s. 79.

⁷⁹ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (1984) s. 21.

⁸⁰ Hill, C. W. L. *International business-Competing in the global market* (2002) s. 81.

klassindelning. Mindre klassmedvetna samhälle karakteriseras av hög social mobilitet och låg grad av klassindelning.

Religion kan definieras som ett system av delad tro och ritualer. Etiska system hänvisar till en rad moraliska principer eller värderingar som används för att vägleda och skapa beteende. Värderingssystemet av olika religiösa och etiska system har olika innebörd för affärsverksamheten.

Språk är en definieringsvariabel för kultur. Den har både en verbal och icke-verbal dimension. I länder med mer än ett språk brukar det finnas mer än en kultur.

Genom formell utbildning lär individer sig kunskap och socialiseras in i samhällets värderingar och normer. Utbildning spelar en viktig roll i nationella konkurrensfördelar.

Kultur är inte konstant, den utvecklas över tid. Ekonomisk progression och globalisering tycks vara viktiga motorer för kulturella förändringar.

En fara som företag konfronteras med när de expanderar utomlands för första gången är att vara dåligt informerad. För att utveckla interkulturell kompetens måste internationella företag nyttja värdlandets medborgare, chefer som är tillräckligt internationella för att förstå hur ett lands värderingar samt normer kan påverka kostnaden av att vara verksam i det landet.

3.3.2 Geert Hofstedes kulturdimensioner

Geert Hofstede genomförde sin studie i början av 80-talet i mer än 40 länder med över 100 000 medarbetare på IBM. Han kom fram till fyra dimensioner i vilka kulturen skiljer sig på nationell nivå:⁸¹

1. Maktdistans (Power Distance)
2. Osäkerhetsundvikande (Uncertainty Avoidance)
3. Individualism kontra kollektivism (Individualism-Collectivism)
4. Maskulin kontra feminin (Masculinity-Femininity)

Med maktdistans (1) menas i vilken omfattning medlemmen i ett samhälle accepterar en ojämn maktfördelning i institutioner och organisationer. Det bestämmer strukturer och funktioner i en social institution. Maktdistans visar sig i värderingar hos ledande och underordnade personer. Maktdistans ger sig till uttryck i olika situationer, till exempel i familj, det vill säga mellan föräldrar och barn, i skolan mellan lärare och elever och på arbetsplats mellan chef och underordnad. Synbara symboler av hög maktdistans är till exempel statussymbol och privilegium.⁸²

När det gäller osäkerhetsundvikande (2) finns det stora skillnader mellan olika kulturer. Riskskygga, riskneutrala och riskvilliga kulturer skiljer sig således avsevärt åt. Osäkerhetsundvikande betecknar grad av osäkerhet och rädsla för ostrukturerade

⁸¹ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (1984).

⁸² Ibid.

och inkonsekventa situationer. Rädslan yttrar sig i stress, aggressivitet och starka känslor. Denna dimension kontrasterar rigida samhällen från flexibla. I länder med en hög osäkerhetsundvikande kultur finns många regler (formella och informella) som bestämmer rättigheter och plikter av arbetsgivare och arbetstagare. Individerna tränas, från det att den är barn, att trivas i strukturerade miljöer. I länder med dessutom hög maktavstånd ersätts delvis dessa regler med auktoritetspersoner. Typiska drag hos högt osäkerhetsundvikande kulturer är precision, punktlighet och att "tid är pengar".⁸³

Den tredje dimensionen individualism kontra kollektivism (3) visar även den på de stora skillnader i kultur som existerar. En individualist föredrar relativt löst sammansatta sociala nätverk, där individen framför allt bryr sig om sig själv och sina närmaste familjemedlemmar. Andra sidan av dimensionen är kollektivism, där starkt sammanknutna sociala nätverk föredras. Individen är emotionellt bunden till storfamiljer, klaner och medlemsgrupper och absolut lojalitet, skydd samt livslång omsorg för gruppen är karaktäriserande. Individualistiska drag är egna beslut, egeninitiativ, eget ansvar, självständighet och andras individualitet accepteras. Kollektivistiska drag är team-anda, harmoni, lydnad och delat ansvar.⁸⁴

Den sista dimensionen maskulin kontra feminin (4) visar på rollskillnader. I maskulina kulturer råder klara könsbundna rolldifferentieringar. Maskulin roll karakteriseras av prestationssträvan, förmåga att genomföra, sympati för styrka och social betydelse av materiell framgång. I feminin kultur överlappar de könsbundna rollerna varandra och samhället skiljer inte så skarpt mellan män och kvinnor inom samma arbete. Vidare karakteriseras feminina roller av behov av varmhjärtade relationer, anspråkslöshet och omsorg för de svaga. Social betydelse är också förbundet med immateriell levnadskvalitet. Denna dimension skiljer på hårda och mjuka kulturer.⁸⁵

Nedan visas 12 länder som valts ut för att få en uppfattning om var de olika länderna befinner sig i Hofstedes modell.

| | Power Distance | Uncertainty | Individualism | Masculinity |
|----------------|----------------|-------------|---------------|-------------|
| Australien | 36 | 51 | 90 | 61 |
| Kanada | 39 | 48 | 80 | 52 |
| Danmark | 18 | 23 | 74 | 16 |
| Frankrike | 68 | 86 | 71 | 43 |
| Tyskland | 35 | 65 | 67 | 66 |
| Storbritannien | 35 | 35 | 89 | 66 |
| Italien | 50 | 75 | 76 | 70 |
| Japan | 54 | 92 | 46 | 95 |
| Singapore | 74 | 8 | 20 | 48 |
| Mexiko | 81 | 82 | 30 | 69 |
| Sverige | 31 | 29 | 71 | 5 |
| USA | 40 | 46 | 91 | 62 |

Figur 5. Work-Related Values för 12 utvalda länder⁸⁶ (Se bilaga 1 för fler länder)

⁸³ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (1984).

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (1980), s.315.

Hofstede skapade ett index för varje dimension i skala från 0 till 100, där högt nummer står för hög individualism, hög maktjämsn, högt osäkerhetsundvikande och hög maskulinitet. Här kan bland annat skådas att USA, Kanada och Storbritannien är länder med hög individualism och låg maktjämsn. Den andra extrema gruppen består av Latinamerika och Asien som betonar kollektivism och hög maktjämsn. Tabellen visar också att Sverige och Danmark har lågt osäkerhetsundvikande och låg maskulinitet, det vill säga hög femininitet. Japan däremot har starkt osäkerhetsundvikande och hög maskulinitet. Osäkerhetsundvikande yttrar sig i bland annat livstidsantällningar.

Hill menar i sin kritik på Hofstedes studie att forskaren förutsätter att det bara finns en kultur i ett land vilket ju inte alltid är korrekt. Forskningen kan också ha varit kulturbunden, då den utfördes av européer och amerikanare. Han menar att detta kan vara orsaken till att många stereotyper bekräftas i studien. Hill kritiserar också forskningsunderlaget vilket bestod av människor som jobbade i *en* bransch, databranschen, och i *ett* företag, IBM, med en stark företagskultur. Dock medger Hill att studien är användbar till att se hur kulturer skiljer sig och många andra forskare har funnit starka bevis för att kulturskillnader påverkar affärsverksamheten.⁸⁷

3.3.3 Fons Trompenaars kulturdimensioner

Geert Hofstede räknas som den förste som har belyst den komplexa dynamiken i multikulturism på ett vettigt sätt. Den andra generationens tänkare i detta område är Fons Trompenaars. Trompenaars har baserat sina teorier på en forskning som omfattar 15 000 människor från 50 länder. Denna studie genomfördes när han var anställd hos Shell för att forska om kulturskillnader, affärer och ledarskap i syfte att öka Shell-chefernas förståelse för kulturskillnadernas betydelse för globala affärer och internationellt ledarskap.⁸⁸

I en globaliserad värld har kulturell interaktion avgörande betydelse. Organisationer som framgångsrikt kan förena kulturella skillnader är helt enkelt bättre på att skapa tillgångar och förmögenheter. Företagsförvärv, fusioner och allianser har gjort kulturell mix till ett kännetecknande drag för affärsverksamhetens vardagsliv. Relationsaspekter som kulturella skillnader och brist på förtroende står för 70 % av misslyckade allianser. Detta är även mer anmärkningsvärt när samhället inser att byggandet av förtroende är en kulturell utmaning i sig själv. Trompenaars menar att "Lack of trust is often caused by different views of what constitutes a trustworthy partner."⁸⁹

⁸⁷ Hill, C. W. L. *International business-Competing in the global market* (2002) s. 100f.

⁸⁸ Trompenaars, F. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (1997).

⁸⁹ Bickerstaffe, G. *Culture Club: An Interview with Fons Trompenaars* (2002), s.31.

Trompenaars definierar kultur som en serie av regler och metoder som ett samhälle har utvecklat för att kunna handskas med återkommande problem som det möter.⁹⁰ Han identifierar sju fundamentala kulturdimensioner:⁹¹

1. Universalism kontra partikularism (Universalism - Particularism)
2. Individualism kontra kollektivism (Individualism – Communitarism)
3. Neutral kontra emotionell (Neutral – Affective)
4. Specifik kontra diffus (Specific – Diffuse)
5. Prestationsstatus kontra anseende (Achievement - Ascription)
6. Tidsorientering (Sequential-Synchrone)
7. Intern eller extern kontroll (Internal – External control)

Universalism (1) bygger på övertygelsen att det bara finns en entydig sanning och verklighet. Likheter inför lagen gäller överallt och är en garanti för rättvisa och trygghet. I affärer är universalisten orubbligt logisk och litar på att en bra produkt och ett detaljerat avtal är tillräckliga garantier för att avtal ska hålla. Exempel på universalistiska länder är Nordamerika, Australien och Schweiz, där regler som passar för alla situationer förespråkas. Partikularisten ser olika på olika situationer och söker ”sin” rättvisa genom att tolka och anpassa sig till varje situation. Han litar lika mycket om inte mer på förtroendefulla personliga relationer än på detaljerade avtal. Partikularistiska länder är till exempel Sydkorea, Kina och Malaysia. Här är fokus på den specifika naturen i varje situation. Samarbete mellan universalistisk och partikularistisk kultur präglas ofta av ömsesidig misstanke om korruption. Universalisten menar att partikularisten inte går att lita på, eftersom han alltid hjälper sina vänner. Partikularisten litar inte på universalisten eftersom han inte ens hjälper sin vän.⁹²

När det gäller individualism kontra kollektivism (2) är frågan om människan ser sig som en individ (”jag”) eller som en del av en grupp (”vi”). I individualistisk kultur tas beslut av enskilda personer och dessa tar också ansvar för beslutet. I kollektivistisk kultur härskar teamanda och beslut tas efter diskussion i gruppen, som också delar på ansvaret.⁹³

I dimensionen som berör neutral kontra emotionell (3) kultur är det fråga om känslomässig kontroll. Om personliga relationer domineras av förstånd betecknas de som neutrala, domineras de av känsla kallas det emotionell. Människor från neutrala kulturer är självbehärskande, undviker känsloutbrott och kroppskontakt samt försöker behärska sina tankar och känslor. Emotionell kultur karakteriseras av temperamentsfullt beteende och tankar och känslor uttrycks klart och tydligt. Det som ses som engagerat i emotionella kulturer, upplevs som oprofessionellt i neutrala kulturer. Denna kulturskillnad yttrar sig i verbal kommunikation (ljudstyrka, talpauser, melodi och betoning) och i non-verbal kommunikation (ögonkontakt, gester, beröring). Typiska exempel är Nordeuropa (neutral) och Sydeuropa (emotionell).⁹⁴

⁹⁰ Bickerstaffe, G. *Culture Club: An Interview with Fons Trompenaars* (2002).

⁹¹ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

⁹² Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Ibid.

Dimensionen specifik kontra diffus (4) är också känd som hög och låg kontext (se Hall). Den ifrågasätter hur personligt involverade människor är i andra människor. I diffusa kulturer finns det ett övergripande informationsnätverk mellan olika områden som familj, yrke etc. Individen ser alltså ingen klar gräns mellan privatlivet och arbetet. Exempel på diffusa kulturer är Kina och Sydamerika. Specifika kulturer domineras av en klar gräns mellan familj och arbete, vänner och arbetskolleger. Personliga relationer är av mindre betydelse än i diffusorienterade länder. Som specifika länder kan USA, Storbritannien och Tyskland nämnas.⁹⁵

Kulturdimensionen prestationsstatus kontra anseende (5) skiljer mellan samhälle som bedömer individer efter deras status och meriter, och samhälle som bedömer efter anseende, det vill säga ålder, familj och bakgrund. I statusorienterat land, exempelvis USA och England, ses människan som en resurs. Lojaliteten är starkare till den egna professionen, projektet, arbetsgruppen än mot företaget. I det anseendeorienterade landet, exempelvis Japan och Turkiet, är befogenheter och inflytande kopplat till person och position vilket inte alltid är det samma som kompetens. Relationer och intuition kan styra mer än rationellt tänkande och fakta. Ledaren ses som en fadersgestalt. En typisk fråga i en anställningsintervju kan i ett statusorienterat land vara: ”Vad har du studerat?” medan den i ett anseendeorienterat land låter så här: ”Var har du studerat?”⁹⁶

Tidsorientering (6) skiljer sig väsentligt åt mellan olika kulturer. Denna dimension behandlar huruvida individen gör en sak i taget (sequential) eller arbetar simultant med parallella projekt (synchronic). Den konsekutiva individen är punktlig, plikttrogen, koncentrerad på sin uppgift och håller strikt på den fastställda planen. I synkroniska kulturer arbetar individen simultant med sina uppgifter. Det läggs mindre koncentration på varje uppgift och individen är lätt distraherad. Pliktkänslan ligger här till människor och inte till uppgiften. Utvecklingen av personliga relationer är högt värderade och dåtid, nutid och framtid ses som sammanbundna.⁹⁷

När det gäller inställningen till omvärlden skiljer Trompenaars mellan kulturer med intern och extern kontroll (7). Den första vill kontrollera naturen och den andra ser människan som en del av naturen, att det finns en analogi mellan natur och människa och mellan organisation och marknad. Interna kulturer kännetecknas av en dominerande och kontrollerande tendens där ”jag”, den egna organisationen betonas. Som exempel kan här USA, Australien och Storbritannien ges. Extern kultur är flexibel och kompromissvillig och betoningen ligger på ”de andra”, kunderna och samarbetspartnerna, till exempel Kina och Japan. Ett bra beskrivande exempel av denna dimension är Sony Walksamhället. Walksamhället uppstod ursprungligen ur sökandet efter en möjlighet att lyssna på musik utan att störa andra människor. Detta står i kontrast med hur människor i Nordvästeuropa och Nordamerika motiverar bruket av Walkmänniskor med att de inte vill bli störda av andra.⁹⁸

Trompenaars menar att dagens managementskolor skapar en övertro på den globala giltigheten. Att ha förmåga att förstå vad som ligger bakom kulturskillnader och vara

⁹⁵ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Ibid.

medveten om kulturskillnadernas betydelse för internationella affärer och internationellt ledarskap blir alltmer en avgörande konkurrensfördel. Hur ledare förlikar sig med skillnader är deras viktigaste uppgift. De måste respektera dessa skillnader och dra fördel av dem. Ett företag som har lyckats lösa några av dilemman är McDonald's. Företagets senaste framgång har byggts upp av att globalisera lokalt lärande. Under Asienkrisen till exempel kunde de inte importera potatis till Malaysia så de introducerade åter ris på menyn. Eftersom det var framgångsrikt provade de på andra marknader.⁹⁹ Efter genomgång av Hofstedes och Trompenaars kulturdimensioner, övergår vi till att belysa företeelsen utifrån Halls perspektiv.

3.3.4 Edward T. Halls kulturdimensioner

Hall har vidareutvecklat teorierna som Hofstede och Trompenaars lade grund för. Genom studier i kommunikationsförhållande identifierar Hall följande kulturpräglade dimensioner:¹⁰⁰

1. Hastighet på informationsöverföring
2. Kontextförhållande
3. Rumsförhållande
4. Tidsorientering

Hall delar in den första dimension (1) i snabba och långsamma meddelande. De karaktäriseras som följer:

| <u>”Fast messages”</u> | <u>”Slow messages”</u> |
|------------------------|-----------------------------|
| Prosa | Poesi |
| Rubriker | Böcker |
| Politisk kommuniké | Förmedling genom ambassadör |
| Kampagn | Konst |
| Reklamslag | TV-dokumentation |
| TV | Pressen |
| Ytlig bekantskap | Djup vänskap |
| Förhållningsregler | Kultur |

USA har, jämfört med Europa, en snabbare informationsöverföring.¹⁰¹

Kontextförhållandet (2) skiljer sig åt mellan kulturer. När det gäller kommunikation med hög kontext finns det mesta av informationen hos personen och mycket lite av meddelandet är kodat (explicit). Så få ord som möjligt används och intuition och icke-verbala ledtrådar är viktigt för att kunna tolka rätt. Kommunikation med låg kontext är precis tvärtom. Den största delen av informationen är invävd i den explicita koden, det mesta förklaras alltså med ord. Tvillingar som har växt upp tillsammans kan kommunicera mer ekonomiskt (hög kontext) än till exempel två advokater i rättsalen under en rättegång. I ett interkulturellt avseende finns hög kontext hos japaner, araber och medelhavsländer. Informationsnätverket är här väldigt omfattande och infattar

⁹⁹ Bickerstaffe, G. *Culture Club: An Interview with Fons Trompenaars* (2002).

¹⁰⁰ Hall, E.T. & Hall, M. *Understanding cultural differences: Keys to success in West Germany, France and the United States*. (1990).

¹⁰¹ Ibid.

familj, vänner, arbetskollegor och kunder. I länder med låg kontext som USA, Tyskland, Schweiz och Skandinavien finns en starkare uppdelning av familj och arbete.¹⁰²

Omkring varje individ finns osynliga gränser, territorier och personligt utrymme (3). Kulturer skiljer sig vad gäller territorium med avseende på betydelse och känslor som deras medlemmar tillskriver egendomsförhållande och möjlighet till att förfoga över egendom. Nordamerikaner tenderar att tillräkna sig platser så som till exempel kocken med "sitt" kök, barnet med "sitt" barnrum. Denna egenskap är ännu mer utpräglad i Tyskland. Kritiserar någon tyskens bil så tar han det personligt. Rum förmedlar också makt i vissa kulturer. Ett eget kontor i USA har högre status än i Frankrike, där chefen gärna sitter i samma rum som sina medarbetare. Hall menar att individer omges av osynliga formationer, så kallat personligt utrymme och psykiskt distansbeteende, som på grund av olika faktorer har olika former. Dessa faktorer är relationer, individens emotionella uppfattning, individens kulturella bakgrund och utförd handling. Dessa osynliga sfärer bestämmer hur nära individerna får komma varandra. Dessa är stora för nordeuropéer jämfört med sydeuropéer.¹⁰³

När det gäller dimensionen tidsorientering (4) karakteriserar Hall monokromatisk och polykromatisk kultur enligt följande:¹⁰⁴

| Monokromatisk | Polykromatisk |
|---|--|
| Individen koncentrerar sig på en aktivitet. En sak åt gången. | Individen gör flera saker på en gång och kan lätt avledas. |
| Individen håller sig till bestämda tidpunkter. | Individen håller sig till bestämda tidpunkter när det är möjligt. |
| Låg kontext, ytterligare information är nödvändig. | Hög kontext, individen förfogar redan över den nödvändiga informationen. |
| Individen är arbetet pliktrogen | Individen har plikt gentemot personer och relationer. |
| Individen håller sig till planen | Planerna ändras ofta och lätt. |
| Individen försöker att inte störa andra och respekterar andras privatliv. | Individen bryr sig mer om människor som står en nära. |
| Individen respekterar privategendom lånar eller lånar sällan ut. | Individen lånar eller lånar ut ofta och gärna. |

¹⁰² Hall, E.T. & Hall, M. *Understanding cultural differences: Keys to success in West Germany, France and the United States.* (1990).

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

Snabb behandling av ärenden värdesätts.

Snabb behandling av ärenden beror på personliga relationer.

Individen är van vid kortfristiga relationer. Individen strävar efter livslånga relationer.

3.4 Definitioner

Detta kapitel har visat att det finns olika åsikter om globalisering och global strategi och dess betydelse. Enligt Levitt utgör teknologi och globalisering de grundläggande faktorerna som bestämmer konsumentpreferenser och ekonomiska realiteter världen över.¹⁰⁵ Hill håller med om detta och menar att minskningen av barriärer, som stimulerar fritt flöde av varor, service och kapital samt teknologisk utvecklingen framförallt ligger till grund för ökad globalisering.¹⁰⁶ Johnsson menar att marknadsdrivarna, kostnadsdrivarna, regeringsdrivarna och konkurrensdrivarna driver globaliseringen framåt.¹⁰⁷ Det finns alltså många åsikter om globalisering och dess betydelse. Med stöd från den genomgångna teorin har följande definitioner fastställts. Hädanefter ansluter vi oss till dessa.

3.4.1 Globalisering

Dunning & Narula definierar ekonomisk globalisering som "...the increasing cross-boarder interdependence and integration of production and markets for goods, services and capital". De för resonemanget vidare: "This process leads both to a widening of the extent and form of international transactions, and to a deepening of the interdependence between the actions of economic actors located in one country and those located in other countries". Hädanefter i vår studie ansluter vi oss till denna definition.

3.4.2 Global strategi

Definitionen av global strategi varierar även från forskare till forskare. Levitt menar att globala företag verkar som om hela världen, eller de större delarna av den, är en enda marknad och säljer samma sak på samma sätt överallt.¹⁰⁸ Flertalet av tidigare nämnda forskare sätter likhetstecken mellan global strategi och standardisering. Standardisering i sin tur definieras av Bruzzel som "...the offering of identical product lines at identical prices, through identical distribution systems, supported by identical promotional programs, in several different countries".¹⁰⁹ Bruzzel förnekar dock inte att det finns kulturella skillnader som gör att företag ofta väljer att inte

¹⁰⁵ Levitt, T. *The globalization of markets*, (1983).

¹⁰⁶ Hill, C.W.L *International bussiness- Competing in the global marketplace* (2002).

¹⁰⁷ Johnsson, J.K. *Global Marketing: Foreign entry, Local Marketing & Global Management* (2000).

¹⁰⁸ Levitt, T. *The Globalization of markets* (1983).

¹⁰⁹ Bruzzel, R. *Can you standardize multinational marketing?*, (1968), s. 103.

lansera i vissa länder. Denna ståndpunkt utgår vi ifrån i uppsatsen. Då vi härnäst nämner globala företag syftar vi alltså på det som ryms inom global strategi. Den globala strategin benämner vi härnäst global standardiseringsstrategi.

3.4.3 Multinationell strategi

Multinationella företag är enligt Levitt verksamma i ett flertal länder och anpassar sina produkter och strategier efter varje land och får därmed höga relativa kostnader.¹¹⁰ En multinationell strategi söker, enligt Yip, maximera en världsomfattande prestation genom att maximera lokala konkurrensfördelar, intäkter och vinster. Produktutbud och de värdeskapande aktiviteterna anpassas till varje land, marknadsförings- åtgärderna är lokala och olika konkurrensstrategier nyttjas vid olika tillfällen i olika länder.¹¹¹ I fortsättningen av studien kommer den så kallade multinationella strategin (differentieringsstrategin) benämnas anpassningsstrategi.

3.4.4 Kultur

Vetenskapsmän har aldrig lyckats komma över ens om en gemensam definition av kultur. 1870 definierade Edward Tyler kultur som "as that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and other capabilities acquired by man as a member of society."¹¹² Sedan dess har flera olika definitioner lagts fram. Geert Hofstedes definition lyder "the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another...Culture, in this sense, includes systems of values; and values are among the building blocks of culture".¹¹³ Vi ansluter oss till denna definition.

Efter en genomgång av de valda teorierna, som ligger till grund för analysen av uppsatsens problemställning, ska de tre hörnstenarna strategiteori, globaliseringsteori samt kulturspecifika teorier sammanlänkas för att åstadkomma en modell som beskriver vilken inverkan kultur har på strategiutveckling. Modellens syfte är även att underlätta förståelsen för vikten av standardiserad jämfört med anpassad strategi när det gäller företag som är verksamma i en internationell miljö.

¹¹⁰ Levitt, T. *The Globalization of markets* (1983).

¹¹¹ Yip, G.S., *Global strategy...in a world of nations?* (1989), s.31

¹¹² Hill, C *International business-Competing in the global market* (2002) s. 79

¹¹³ Hofstede, G *Culture´s consequences: International differencies in work related values* (1984) s. 21

4

- Utveckling av modell -

Efter genomgång av teorier relaterade till uppsatsens problemställning knyts teorierna i detta kapitel samman i en modell. I kapitlet presenteras modellen med utförlig beskrivning. Därefter följer ingående förklaring av de enskilda processerna inom modellen.

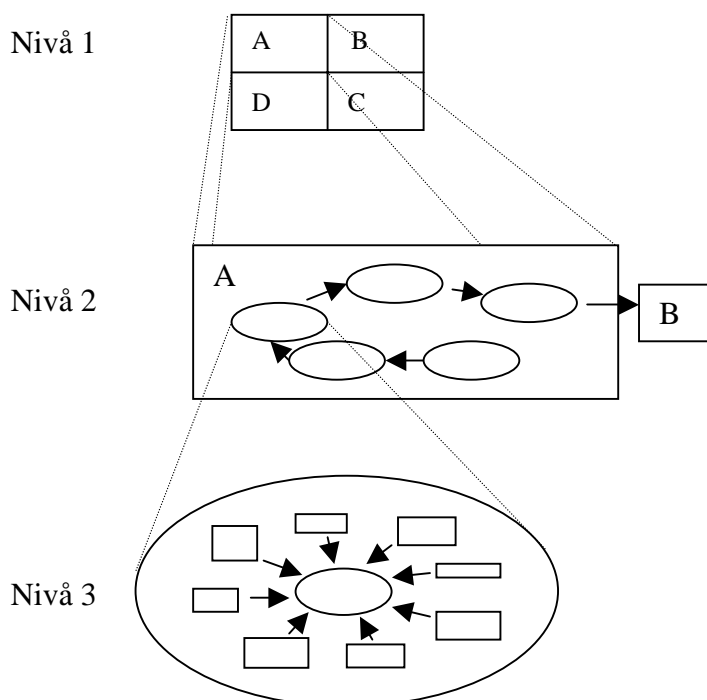
Undersökningsarbetet med de genomgångna teorierna i föregående kapitel angående bransch- och företagsrelaterade teorier, globala strategier och kulturteorier, medförde en diskussion i gruppen. Vi konstaterade att det är självklart att det finns ett samband mellan kultur och strategi men att kopplingen dem emellan är svår att urskilja. Ett behov av att åskådliggöra problemet uppstod. För att kunna göra detta och för att underlätta förståelsen för sambandet har vi skapat en modell. Denna modell är en tankekonstruktion som har uppkommit ur diskussioner i gruppen med de genomgångna teorierna om globalisering och kultur som stöd. Vi har valt att konstruera en koppling mellan kultur och strategiutveckling. Modellens syfte är att belysa hur kulturen påverkar bransch- och företagsrelaterade strategier och hur detta i sin tur leder till det internationella företags agerande på olika marknader. Med hjälp av modellen åskådliggörs utveckling av strategi i en internationellt verkande miljö.

4.1 Modell för utveckling av internationella strategier

Modellen visar stegen i utvecklingen av internationella strategier. Till grund för modellen ligger Bartlett och Ghoshals modell MNE Strategies And The International Management Strategy Matrix¹¹⁴ (figur 3). Denna har sedan vidareutvecklats för att möjliggöra en tolkning av kulturens påverkan på strategier för en internationell marknad (figur 7, nivå 1). Därefter bryts modellen ner på en nivå (figur 8, nivå 2) som beskriver processen i vardera ruta, det vill säga den process som vi anser medför rörelsen i modellen. Denna process bryts ner i ännu en nivå (figur 9, nivå 3) för att ytterligare förtydliga kulturdimensionernas betydelse för strategiutveckling och därefter följer en diskussion kring kopplingar dem emellan. Först åskådliggörs kulturpåverkan i form av en modell, där vi har kopplat de olika kulturdimensionerna till kulturer som är mottagliga för global strategi och kulturer som är mindre mottagliga, det vill säga kräver mer anpassning. Därefter följer en förklaring till sambandet mellan bransch- och företagsrelaterade strategier och kulturella skillnader. Samspelet sker i olika utsträckning beroende på hur kulturen ser ut samt i vilken utsträckning anpassning eller standardisering ska ske. Strategiutvecklingen leder till

¹¹⁴ Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. *Managing across borders: The Transnational Solution* (1998).

att företaget rör sig mellan rutorna i modellen och drivkraften bakom utvecklingen är en önskan att öka lönsamheten.



Figur 6. Översikt av strategiutvecklingsmodellen

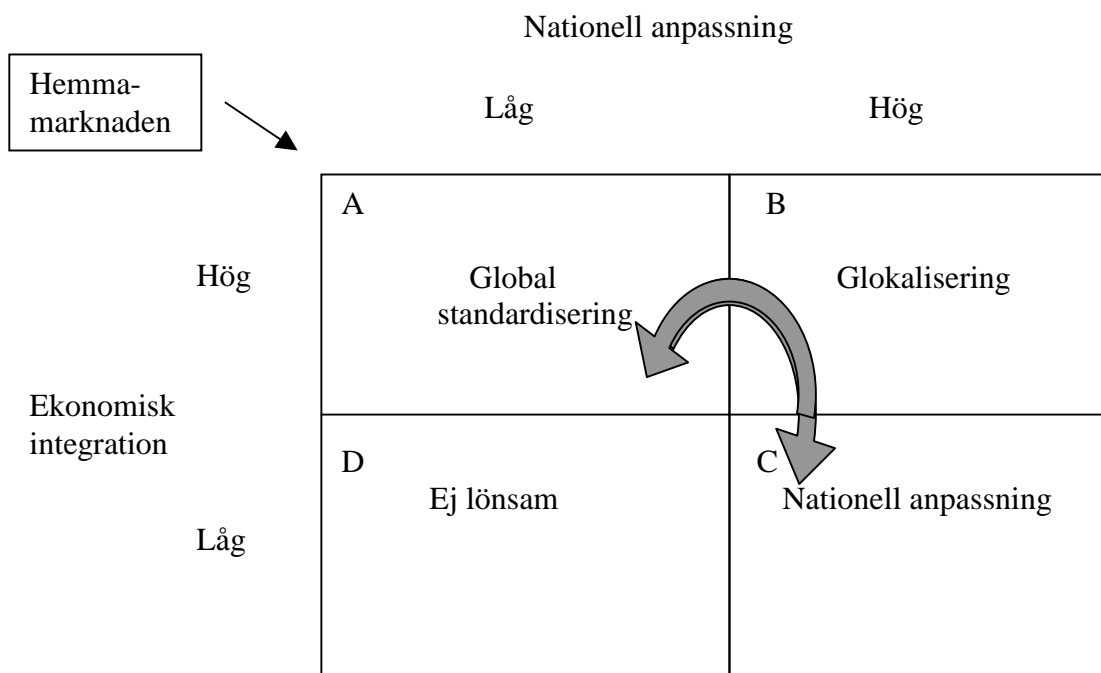
4.1.1 Nivå 1: Utveckling av internationella strategier

I teorikapitlet tycker vi oss kunna se en trend mot en ökad globalisering och enligt Levitt och hans anhängare kommer endast internationella företag med globala strategier och produkter att överleva i framtiden.¹¹⁵ Efter att ha undersökt olika ståndpunkter angående globaliseringen kan vi konstatera att det inte är så enkelt att generalisera och påstå att en global standardiseringsstrategi är nödvändig för att överleva på marknaden. En rad olika faktorer skapar barriärer för detta. Det finns dels skillnader mellan olika branscher, där det inom vissa är lättare att standardisera jämfört med andra till exempel på grund av fler eller färre lagar och regler, dels varierar kundpreferenser och smaker mellan länder. Även strategin kan variera inom ett och samma företag och strategin för en produkt kan ändras med tiden. Exempelvis kan företag upptäcka att en globalt gångbar produkt kan behöva anpassas på vissa marknader medan den fortfarande är standardiserad på övervägande marknader.

I figur 7 nedan ser vi tre olika strategier för en internationell marknad. Figuren åskådliggör hur företagets strategi utvecklas och var företaget sedan befinner sig. Strategiutvecklingen sker på en produkt- och varumärkesnivå, vilket beskrivs i modellens nivå 3. Strategiutvecklingen ligger till grund för företagets övergripande strategi, vilket åskådliggörs i nivå 1. Om företaget nyttjar en strategi enligt global standardisering (ruta A), är alla inblandade aktiviteter standardiserade. Produkten

¹¹⁵ Levitt, T. *The Globalization of markets* (1983).

produceras, marknadsförs och levereras på samma sätt på alla marknader oavsett vilket land det är. Fördelarna med denna strategi är den höga ekonomiska integrationen, det vill säga stordriftsfördelar. Glokalisering (ruta B) avser filosofin tänka globalt, agera lokalt. Företaget anpassar vissa delar till det enskilda landet men nyttjar stordriftsfördelar i så stor utsträckning som möjligt, till exempel standardiserad produktion men lokalt anpassad marknadsföring. I nationell anpassning (ruta C) tas stor hänsyn till varje lands kultur och fördelar dras ur anpassning till varje land.



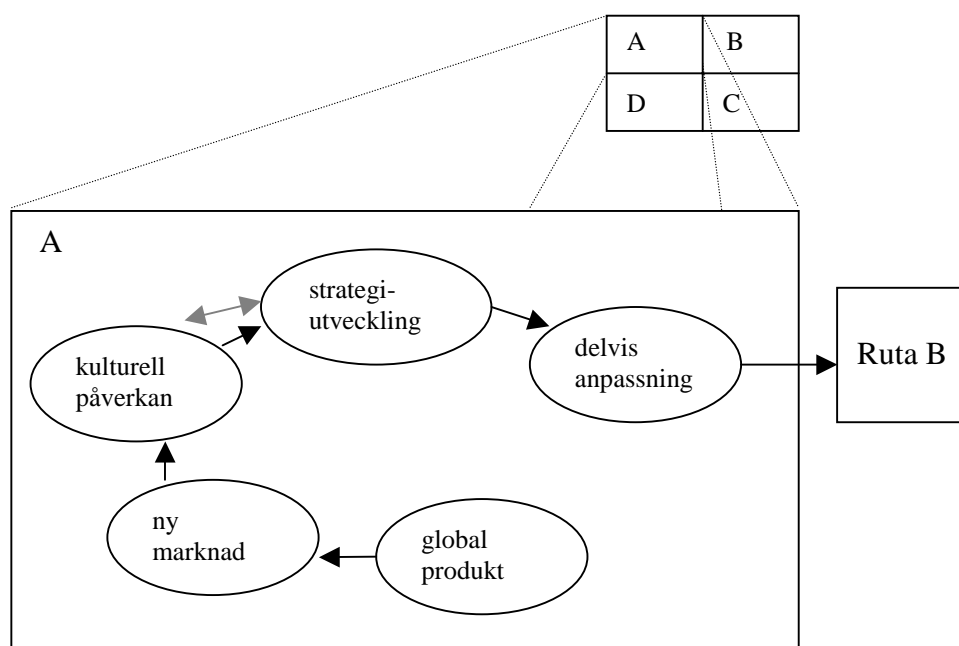
Figur 7. Utveckling av internationella strategier

Företag, som har för avsikt att etablera sig utomlands, kommer enligt vår modell att förändra strategin efterhand som lönsamhet och omsättning ökar. Vi sätter upp följande scenario: Först är företaget verksamt på hemmamarknaden och då lönsamheten är hög kan man gå vidare i expansionsarbetet. Etablering utomlands är nästa steg. För att hålla nere kostnaderna och underlätta utlandsetableringen väljer företag en global standardiseringsstrategi (figur 7, ruta A). Hemmamarknadens produkt blir också den globala produkten och alla marknader behandlas lika. En del strategier för marknadsföring, produkter och distributionssystem fungerar alldeles utmärkt som standardiserade, medan andra efterhand måste anpassas till de olika marknaderna. Anpassning måste göras enligt lagar för respektive land som företaget är verksam i. Därmed börjar förflyttningen i modellen.

Nedan följer en förklaring av förloppet i de olika rutorna. Ruta D behandlas inte eftersom låg lokal anpassning och låg ekonomisk integration inte är lönsamt i något avseende.

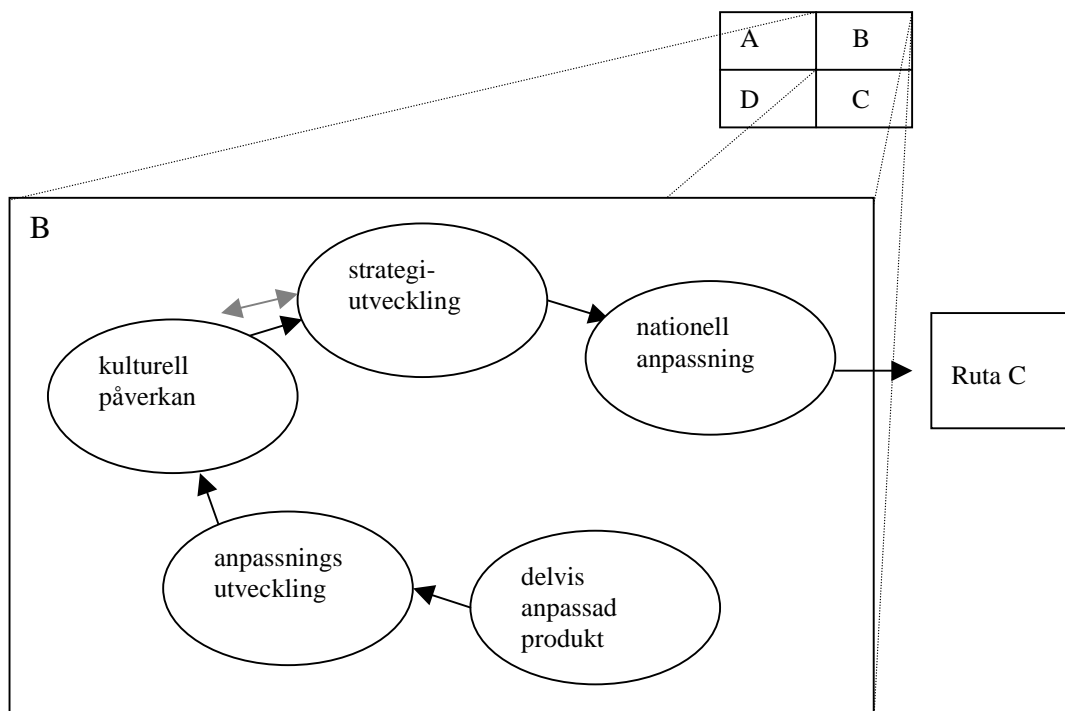
4.1.2 Nivå 2: Utvecklingsförloppet

Många företag rör sig från ruta A till ruta B i modellen (figur 7). Förflyttningen sker eftersom kulturella skillnader påverkar det kontinuerliga strategiarbetet, vilket har sin grund i strävan efter ökad försäljning och lönsamhet. Figur 8 nedan visar förloppet i ruta A. En global standardiserad produkt ska lanseras på en ny marknad, alternativt en ny produkt lanseras på en redan etablerad marknad, vilket medför hinder i form av kulturella skillnader. Dessa påverkar i sin tur strategiarbetet som då måste omarbetas och slutligen blir resultatet en mer marknads- och konsumentanpassad produkt.



Figur 8. Förlopp i ruta A

De anpassningar som har lett till att företaget förflyttat sig mot en något anpassad strategi, har för avsikt att öka lönsamheten. Lönsamheten i sin tur för tankarna till att vidare anpassning kan ha till följd att företaget ökar vinsten ytterligare. Det är grundtankarna för att påbörja processen i ruta B och ett förlopp som liknar det som skedde i ruta A inleds. Resultatet blir mer anpassning vilket leder till förflyttning till ruta C (figur 9). I rutan för nationell anpassning (figur 7, ruta C) utvecklar och anpassar företaget strategierna i enlighet med de krav den lokala marknaden ställer, krav som företaget ännu inte anpassat sig efter.



Figur 9. Förlopp i ruta B

Då strategierna är anpassade efter den nationella marknadens kultur är nästa steg i strategibearbetningen att identifiera ytterligare utvecklingsmöjligheter. Anpassningsstrategi medför större kostnader och en strävan efter viss standardisering, med avseende på stordriftsfördelar, uppstår. Denna strävan leder då till att företag väljer att standardisera någon eller några av aktiviteterna i värdekedjan¹¹⁶ och att fortsätta anpassa de mjuka värdena som är mest påtagliga för kunden. Ibland väljer företag att i viss mån gå tillbaka till en global strategi med standardiserade produkter, men ett resultat kan då bli att vissa länder väljs bort, det vill säga de länder där produkten inte är gångbar utan anpassning. Således rör sig produkten upp mot ruta A igen. Det innebär att företaget har intentioner att åter centralisera delar av värdekedjan samtidigt som de mest lönsamma kulturanpassningar behålls. Då företaget rör sig tillbaka mot ruta A har dess utveckling medfört att det lyckats identifiera kulturella skillnader, samt anpassa strategin därefter. Samtidigt kan de återskapa stordriftsfördelar i delar av värdekedjan, så som till exempel produktion, infrastruktur samt forskning och utveckling. Kunskapen om kulturskillnader förs med och kan bidra till att de aktiviteterna som standardiseras i värdekedjan, utvecklas och motsvarar kundernas preferenser i fler länder.

Enligt tankekonstruktionen fungerar denna utveckling som en pendelrörelse (figur 7). Pendelrörelsen visar att företag rör sig inom modellen, beroende på hur mycket hänsyn de tar till de olika kulturerna. Då företaget för en global standardiseringsstrategi och vill öka lönsamheten ytterligare, utvecklar det strategin utefter de kulturella skillnaderna. Detta innebär att företaget genomför viss anpassning och strävar efter strategin som representeras i ruta C, nationell anpassning. Dock leder

¹¹⁶ Grant, R. M. *Contemporary strategy analysis* (1998).

strategiutvecklingen företaget endast till globaliseringsstrategin, ruta C, även om strävan är en anpassningsstrategi. Anledning till att pendelrörelsen inte svänger hela vägen från den globala standardiseringsstrategin eller till anpassningsstrategin, är att en standardisering inte överges helt och anpassning i alla aktiviteter inte genomförs i första skedet. Inte förrän företaget befinner sig i ruta B kan det fortsätta sin anpassning och därmed fortsätta till ruta C. Motsvarande utveckling gäller i motsatt riktning. När företaget med en anpassningsstrategi, avser öka lönsamheten ytterligare driver utnyttjandet av skalfördelar företaget till att standardisera vissa aktiviteter. Företaget vet i detta skede vilka aktiviteter som, trots de kulturella skillnaderna, är möjliga och lönsamma att standardisera. Som resultat av de kulturella kunskaperna de införskaffat kan företaget till exempel skapa regioner av länder med samma kulturella prägling, där en standardiserad produktion kan utföras.

Med tiden snävas pendelrörelsens svängningar av till att endast beröra globaliseringsstrategin (ruta C). Då företag befinner sig i ruta C innebär det inte att alla för en identisk strategi. Företagen präglas av både standardisering och anpassning, men i olika utsträckning, vilket medför att fördelar från ekonomisk integration och lokal anpassning kombineras på bästa sätt.

4.1.3 Nivå 3: Kulturell påverkan och strategiutveckling

Två delar i det ovan beskrivna förloppet av processen, kulturell påverkan och strategiutveckling, kräver en närmare förklaring. När ett företag står inför en utlandslansering och konstaterar att det finns kulturella skillnader mellan hemmamarknaden och den nya marknaden, måste strategibearbetningen ske parallellt med analysen av kulturen. Beroende på var i modellen företaget befinner sig, samt åt vilket håll utvecklingen går, ter sig karaktären i strategiutvecklingen och hänsynstagandet till kulturskillnader olika. I följande avsnitt förklaras detta tydligare och vi kopplar kulturdimensionerna till hur de påverkar globaliseringsstrategierna. Därefter ges en beskrivning på hur strategiutvecklingen påverkas av dessa.

4.1.3.1 Kulturell påverkan

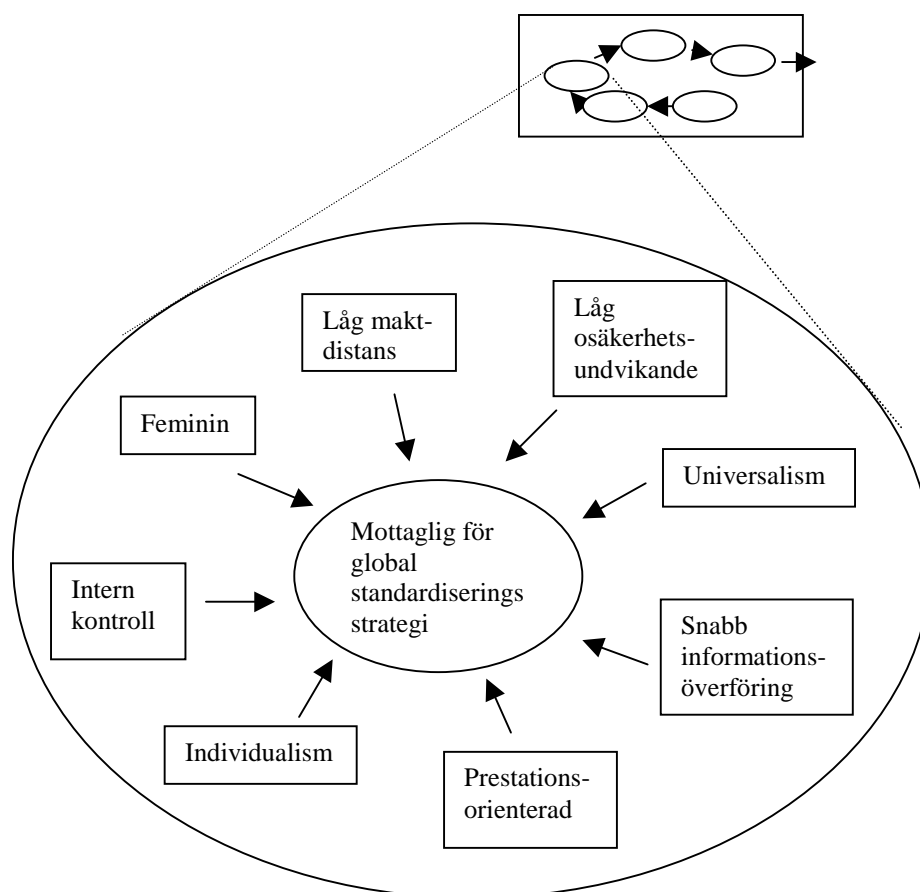
I detta avsnitt har vi tolkat standardisering och anpassning utifrån Hofstedes¹¹⁷, Trompenaars¹¹⁸ och Halls¹¹⁹ kulturdimensioner. En del av dimensionerna har identifierats av mer än en av författarna, som till exempel tidsorientering, vilken både Trompenaars och Hall behandlar. Det har medfört att dimensionerna vävts samman i modellerna nedan. Efter noga övervägande har vi diskuterat oss fram till en indelning av dimensionerna för att öka förståelsen för hur de påverkar globaliseringsstrategierna. Modellerna åskådliggör vad vi anser karakteriserar kulturer som är mer öppna för globala standardiserade strategier och vad som karakteriserar kulturer som kräver mer anpassning. I första modellen kopplas dimensioner samman med mottaglighet för den globala strategin medan den andra modellen åskådliggör dimensionerna för kulturer som är mindre mottagliga, samt förklaring till varför dessa

¹¹⁷ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. (1984).

¹¹⁸ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management*. (1993).

¹¹⁹ Hall, E.T. & Hall, M. *Understanding cultural differences: Keys to success in West Germany, France and the United States*. (1990).

påverkar strategierna. Tanken är att båda modellerna ska beaktas då företaget ska gå in på en ny marknad eller lansera en ny produkt på en redan etablerad marknad, det vill säga båda modellerna ingår i förloppen i alla tre rutorna i figur 4.2. Med hjälp av modellerna ser man i ett tidigt stadium om landet kommer att kräva mycket eller lite anpassning. Är kulturen enligt figur 4.5, mottaglig för global strategi, fordras inte så stor förändring av strategin, men är den mindre mottaglig (figur 4.6) fordras större förändring och därmed tillkommer större kostnader. Här bör företaget överväga vilka fördelar som är mest lönsamma och vari konkurrensfördelarna ligger.



Figur 10. Kulturdimensioner som underlättar implementering av global strategi

Modellen ovan åskådliggör kulturdimensionerna som gör ett land mottagligt för en global strategi. Enligt denna studie är en kultur med låg makt-distans¹²⁰ ofta mer öppen för globala standardiserade strategier. Denna slutsats kan dras då en platt och flexibel organisationsstruktur underlättar genomförandet av en global strategi och produkt. Enligt Hofstede är länder med låg makt-distans ofta också individualistiska.¹²¹ Individualistiska kulturer grundar sig på en mer flexibel miljö, vilket vi anser underlättar för globalisering. Lågt osäkerhetsundvikande¹²² är även den en faktor som

¹²⁰ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work related values* (1984).

¹²¹ Ibid.

¹²² Ibid.

medför en mer flexibel marknad, då regler och auktoritära personers betydelse är minimerade.

Däremot kan lagar och regler vara till hjälp för globaliseringen och har då som syfte att möjliggöra verksamhet, samarbete och globalisering genom patent, copyrights, marknadsföringslagar med flera. Ett exempel på detta är universalism.¹²³ En standardiserad produkt har klara standardiserade ramar och ser likadan ut överallt, vilket torde göra marknaden mer mottaglig i universalistiska kulturer där likhet inför lagen gäller överallt och där regler för alla situationer förespråkas. Ett exempel på en standardiserad ram är ISO 9000¹²⁴ vars syfte är att säkerställa internationella kvalitetskrav.

Kulturer med intern kontroll vill dominera och kontrollera naturen.¹²⁵ Standardisering kan ses som en sorts kontroll, då funktion, design och andra preferenser bestäms för hela världen. Företagen försöker påverka konsumenternas preferenser och skapa en efterfråga utifrån vad de har att erbjuda.

Snabb informationsöverföring¹²⁶ underlättar väsentligt för spridandet av standardiserade produkter. Standardisering av TV-reklam och kampanjer sänker inte bara kostnaderna, utan gör det även möjligt att nå ut till alla konsumenter. Det krävs dock effektivitet och kostnadsmedvetenhet. Effektivitet och kostnadsmedvetenhet, är egenskaper som är förankrade i prestationsorienterade länder där man ser människan som en resurs och väljer ut rätt person till rätt position efter kompetens. Dimensionen innebär en mottaglighet för den globala standardiseringsstrategin eftersom den betonar kostnadsfördelar vilka kan uppnås genom att ta vara på intern kompetens som personal.

Den feminina dimensionen¹²⁷ kan inte direkt återkopplas med mottaglighet för global strategi och den produkt den medför. Maskulinitet finns dock att skåda i modellen för mindre mottagliga länder eftersom denna axel på dimensionen tydligt kan kopplas samman med underliggande påverkningsfaktorer gentemot globala strategier (Figur 11).

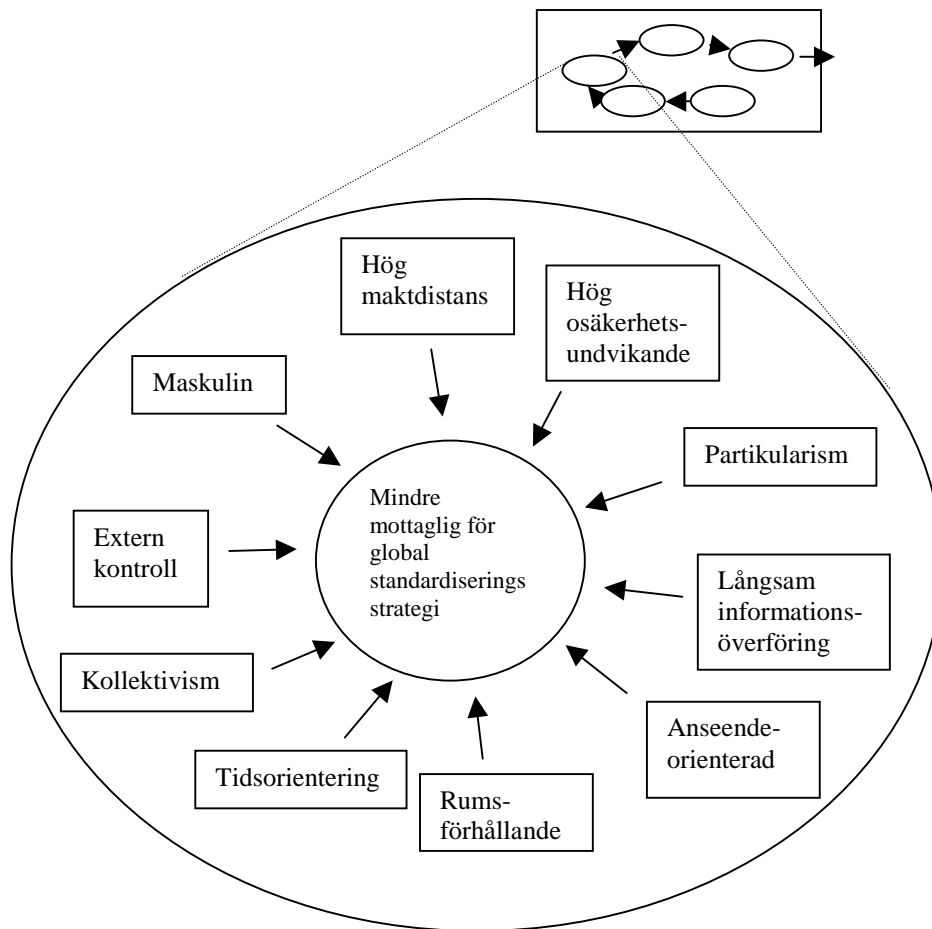
¹²³ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

¹²⁴ Saunders, M. *US Firms doing business in Europe have options in registering for ISO 9000 Quality standard* (1993).

¹²⁵ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

¹²⁶ Hall, E.T. & Hall, M. *Understanding cultural differences: Keys to success in West Germany, France and the United States* (1990).

¹²⁷ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).



Figur 11. Kulturdimensioner som försvårar implementering av global strategi

Dimensionerna som följer försvårar spridning av standardiserade produkter och medför oftast en anpassningsstrategi för lansering på marknader och i kulturer där dessa delar av dimensionerna finns (figur 11). Hög maktavstånd¹²⁸ (vilket enligt Hofstede också medför kollektivism), hög osäkerhetsundvikande kultur och maskulinitet gör kulturen stel och mindre mottaglig för standardiserade produkter.¹²⁹ Det finns barriärer bestående av starka hierarkier, många regler och skarpa könsbundna rolldifferentieringar som medför ökat behov av anpassning till det enskilda landet.

I partikularistiska¹³⁰ kulturer anser vi att det nästan alltid är en nödvändighet att föra en anpassningsstrategi. I dessa länder ser människor olika på olika situationer och litar mer på personliga relationer än på detaljerade avtal, vilket försvårar en standardisering. I till exempel Japan är det viktigt med långsiktiga ambitioner, skaffa

¹²⁸ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work related values* (1984).

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

sig kunskaper om marknaden och hitta distributörer som kan bli långsiktiga partners.¹³¹

Den externa kontrollen¹³² knyts också lätt till marknadsanpassning eftersom den är kompromissvillig och flexibel med avseende på kunder och samarbetspartner och ser människan (organisationen) som en del av naturen (marknaden). En anseendeorienterad¹³³ kultur kan innebära att rätt person inte har rätt position. Relationer och intuition kanske styr mer än rationellt tänkande. Detta medför att effektiviteten inte blir optimal och att kostnaderna blir större än nödvändigt.

Långsam informationsöverföring¹³⁴ är ännu en faktor som försvårar standardisering och bidrar till att anpassningar måste genomföras. Framst inom marknadsföring måste anpassningarna genomföras då budskapet inte uppfattas lika på grund av hastigheten det framförs i, samt att budskapet måste utformas efter det kommunikationssätt som används i kulturen.

I Halls diskussion om rumsförhållande kan behovet av territorium ses som ökad patriotism.¹³⁵ Efterfrågan på svenskt kött och den svenska hamburgerkedjan MAX som konkurrerade ut McDonald's i Falun, är ett exempel på en sådan trend i Sverige. I Sverige har efterfrågan på svenskt kött, ekologiskt odlade grönsaker och svensktillverkning ökat betydligt. Utvecklingen är ett bevis på dimensionen rumsförhållande, då svensken värnar om det nationella.

Dimensioner där det inte kunnat dras direkta paralleller till standardisering kontra anpassning är dimensionerna om neutrala/emotionella kulturer och specifika (låg kontext)/diffusa¹³⁶ (hög kontext¹³⁷) kulturer. Dessa dimensioner kan dock spela roll indirekt genom att de påverkar samspelet mellan företaget och dess relationer till inhemska partners, myndigheter och anställda. När företag går in på nya marknader och exempelvis sätter upp kontor i landet i fråga, måste de ta hänsyn till hur kulturen i landet ser ut. Företaget måste undersöka om kulturen är neutral, det vill säga självbehärskande, där människor undviker att visa känslor och där kroppskontakt känns obehagligt. Motsatsen till neutral är emotionell, det vill säga där temperamentsfullt beteende och klart uttryckta tankar och känslor är vanligt förekommande. Det som ses som engagerat i emotionella kulturer upplevs som oprofessionellt i neutrala kulturer och tvärtom.

Huruvida kulturen är specifik (låg kontext enligt Hall) eller diffus (hög kontext) måste också tas i anspråk. I diffusa kulturer är det viktigt med nära relationer, vilket underlättar den sparsamma kommunikationen. I Japan är till exempel långsiktighet och närvaro viktigt. I praktiken innebär detta att etablering kan ta flera år. Det är viktigt att företaget i fråga finns på plats då man vill samarbeta med ett japanskt företag och inte bara nöja sig med att göra ett kort besök för att sedan överlåta allt till

¹³¹ Rylander, H. *VA-special: JAPAN svensk export större och större* (1997-02-24).

¹³² Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Hall, E.T. & Hall, M. *Understanding cultural differences: Keys to success in West Germany, France and the United States* (1990).

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

¹³⁷ Hall, E.T. & Hall, M. *Understanding cultural differences: Keys to success in West Germany, France and the United States* (1990).

agenten. Det ges då möjlighet att skaffa kunskap om marknaden och slutkundernas behov, men det innebär också en markering på långsiktigt engagemang, vilket inger respekt i japanska affärskontakter.¹³⁸

Tidsorientering¹³⁹ varierar väldigt mellan olika kulturer och kan komma att påverka samarbete. Detta påverkar visserligen inte valet av strategi men kan fungera som ett störande moment om företagen i fråga har olika tidsuppfattningar. Det kan även få konsekvenser i form av kostnader om kunder eller leverantörer måste vänta på en vara eller en tjänst.

4.1.3.2 Strategiutveckling

Drivkraften för företag är vinst och detta är den avgörande orsaken till varför företagsstrategier bearbetas och ändras. Beslutet bakom att bli internationellt verksam sker efter lönsamhetsbedömning. Efter att ett företag varit lönsamt på hemmamarknaden står det inför nästa steg att öka lönsamheten ytterligare. Expansion över landets gränser är en möjlighet och det är också den utveckling som behandlas här. En internationell marknadsetablering kan genomföras genom att föra en global standardiseringsstrategi. En anledning till detta kan vara att kunskap om vilka preferenser en specifik marknad har är kostsamt att undersöka. Då ett företag varit verksamt på den internationella marknaden och lönsamheten är positiv kan strategiutveckling samt den internationella marknaden utföras. Nedan knyts tidigare nämnda bransch- och företagsrelaterade strategiteorier samman med de kulturella aspekterna för att åskådliggöra den ömsesidiga växelverkan. Vi har delat upp Five forces och värdekedjan i vår modellförklaring, då vi anser att uppdelningen ger en mer lättöverskådlig bild när vi behandlar den strategiska utvecklingen.

Kulturell påverkan med fokus på Five forces

Den internationella marknaden medför nya konkurrenter, konsumenter och substitut gentemot företaget. En medvetenhet kring de kulturella skillnaderna leder till att företaget måste utveckla sina strategier med hänsyn till dessa. De kulturella skillnaderna är av olika vikt och strategiutvecklingen sker enligt de dimensioner som är av kritisk betydelse för företagets förväntade framgång. Nya internationella hot kartläggs genom Five forces-modellen¹⁴⁰ och försök görs att med hjälp av KSF¹⁴¹ omvandla hoten till möjligheter. Nedan följer förklaring till hur företag måste ta hänsyn till de kulturella dimensionerna som är knutna till kulturer som är mindre mottagliga för globala strategier. Dessa hänsynstaganden är uppdelade enligt den anpassningsnivå som företaget eftersträvar.

Nya aktörer på marknaden kan ses på två sätt. Det kan vara kostsamt att etablera sig, till exempel på grund av omfattande forskning och utveckling är nödvändig. Ur den synvinkeln utgör nya aktörer inte något större hot. Patent försvårar nyetablering men när ett sådant har löpt ut undviks kostsamma forsknings- och utvecklingskostnader och produkter kan lättare imiteras, vilket innebär lägre barriärer gentemot nya aktörer. Patent har olika lång giltighetstid från land till land och kan därmed härledas till

¹³⁸ Rylander, H. VA-special: JAPAN svensk export större och större (1997-02-24).

¹³⁹ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

¹⁴⁰ Grant, Robert. M. *Contemporary strategy analysis*. (1998)

¹⁴¹ Ibid.

kulturer med högt osäkerhetsundvikande¹⁴² med många regler. Ju längre patenttid desto högre osäkerhetsundvikande och till följd därav mindre möjlighet för nya aktörer att träda in på marknaden.

Leverantören utgör en stor kraft mot företaget. Hur leverantörskanalerna ser ut har delvis sin grund i landets kultur. Att anta att samma förhållningssätt, som företaget har till de inhemska leverantörerna, även passar för de utländska, kan vara förödande. I kulturer som är mindre mottagliga för globala standardiserade strategier krävs en större anpassning till leverantörerna. Den maskulina dimensionen¹⁴³ med dess tydliga rollfördelning och den höga osäkerhetsundvikande¹⁴⁴ kulturen med många regler visar sig i distributionssystemet. Denna typ av kultur präglas av leverantörens starka roll, uppbyggnad och kontroll över systemet. Även dimensioner som partikularism¹⁴⁵ och anseende¹⁴⁶ är betydelsefulla vid anpassning. Eftersom det tar lång tid att hantera dessa dimensioner, då de bygger på förtroende och företagets anseende, är detta något företag framförallt utvecklar inför en nationellt anpassad strategi. Tidsorienteringen¹⁴⁷ är av stor vikt eftersom synen på tid är olika beroende på vilken kultur företaget är verksam i.

Kunden utgör ett stort hot eftersom dess preferenser skall överensstämma med produktattributen. Kulturskillnader åskådliggör hur kundbeteendet på olika marknader skiljer sig. Mindre mottagliga kulturer medför svårigheter i acceptansen för en global produkt. När en så liten form av anpassning som möjligt eftersträvas måste först och främst fokusering ske på de mest avgörande kulturdimensionerna. Hög maktdistans¹⁴⁸, ett högt osäkerhetsundvikande¹⁴⁹ och en maskulin kultur¹⁵⁰ är de största hoten, enligt figur 11, mot en global strategi. Dimensionerna genomsyrar befolkningen som agerar i enlighet med dessa. Företaget bör betona vikten av kundens attityd och beteende eftersom det utgör ett eventuellt motstånd mot en global produkt. Vid en nationellt anpassad strategi bör företaget arbeta med att bygga upp ett så bra rykte som möjligt samt förtroende med samarbetspartnerna. Detta bör de arbeta med under hela tiden de varit verksamma på marknaden, eftersom det är avgörande i kulturer där anseende¹⁵¹ och partikularism¹⁵² är betydelsefullt.

Den fjärde delen i Five forces-modellen, *konkurrenskraften*, är en del av strategiarbetet företaget kontinuerligt måste arbeta med. Företagets existens på den internationella marknaden innebär ökad konkurrens av såväl lokala aktörer som internationella företag. De kulturer som är mindre mottagliga för den globalt standardiserade produkten har ofta protektionistiska lagar och regler som hindrar eller försvårar för den globala produkten att etableras. Dessa lagar och regler har sin grund i högt osäkerhetsundvikande¹⁵³. Trenden går mot en uppluckring av protektionism,

¹⁴² Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work related values* (1984).

¹⁴³ Ibid.

¹⁴⁴ Ibid.

¹⁴⁵ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

¹⁴⁶ Ibid.

¹⁴⁷ Ibid.

¹⁴⁸ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work related values* (1984).

¹⁴⁹ Ibid.

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

¹⁵² Ibid.

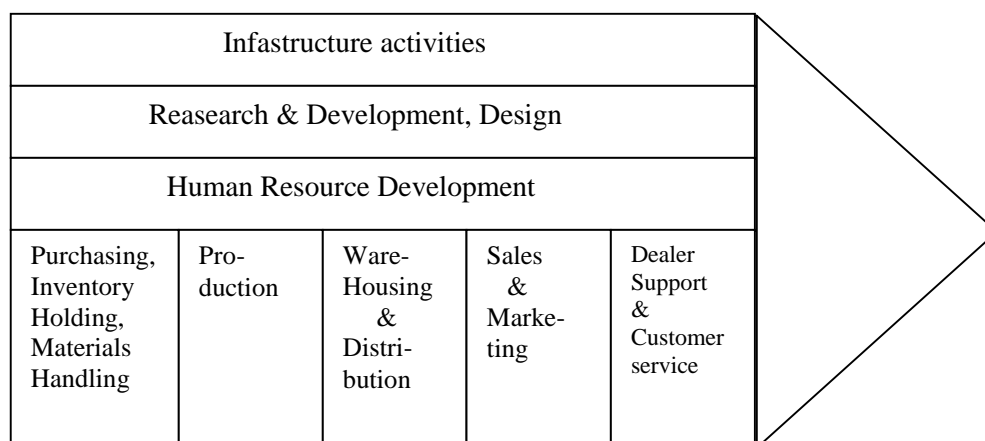
¹⁵³ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work related values* (1984).

men fortfarande finns det länder där en global produkt har svårt att etableras. I kulturer som präglas av den maskulina dimensionen¹⁵⁴ kan de lokala aktörerna utgöra ett stort hot. Då de lokala aktörerna har varit verksamma under en lång tid är det dessa aktörer som konsumenterna är bekanta med och därigenom har de sin roll på marknaden. Dock kan företaget i den nationella anpassningen sträva efter samarbete eller ägande av lokala aktörer. Återigen måste företaget arbeta med sitt rykte och förtroende enligt anseende¹⁵⁵ och partikularism¹⁵⁶ för att nå samarbete. Den diffusa dimensionen¹⁵⁷ omfattas också i denna diskussion, eftersom relationer är viktiga inom kulturer som är mindre mottagliga för den globala strategin.

Substitut och *komplement* ser olika ut i världen. Marknader som är mindre mottagliga för den globalt standardiserade produkten utsätter den okända produkten för motstånd. Landets egen kultur präglar vad det finns för substitut för den produkt som kommer in på marknaden och detta tar sig uttryck i lokala produktvarianter som sedan länge funnits på den lokala marknaden. I den maskulina kulturen¹⁵⁸ har de redan befintliga substituten en etablerad och självklar roll enligt traditioner och historia i kulturen.

Kulturell påverkan med fokus på värdekedjan

Värdekedjan hanteras bäst genom att gå igenom stegen från höger till vänster eftersom anpassningar börjar närmst kunden och görs närmare företaget ju mer anpassad strategin är.



Figur 12. The Porter Value Chain¹⁶⁰

Vid genomgång av värdekedjans olika steg knyter vi samman kulturella skillnader till varje steg. Först behandlas de förändringar som är avgörande vid en mindre anpassning sedan behandlas de som krävs för en nationell anpassningsstrategi.

Värdekedjans sista steg, återförsäljare och kundservice (*Dealer Support & Customer service*), är det första som företaget genomför anpassningar på genom sitt

¹⁵⁴ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work related values* (1984).

¹⁵⁵ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

¹⁵⁶ Ibid.

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work related values* (1984).

¹⁵⁹ Grant, R. M. *Contemporary strategy analysis* (1996).

¹⁶⁰ Ibid.

strategiarbete. *Kundservice* kräver omedelbar anpassning eftersom kunderna är olika från land till land. Då kunderna ifrån olika kulturer är olika insatta i den produkt eller tjänst som företaget erbjuder så krävs en skräddarsydd service. Vissa produkter används frekvent i vissa kulturer, medan produkterna i andra kulturer är en ny företeelse. Detta måste företaget ta hänsyn till. Det innebär att företaget måste "lära" kunden och återförsäljare nyttan av produkten samt hur de ska använda produkten. Tätt sammankopplat till detta steg i värdekedjan är försäljning (*Sales*) och marknadsföring (*Marketing*). För kulturer med motstånd till den globala produkten kan, som tidigare nämnts, produkten vara en ny företeelse. Företaget måste kanske gå så djupt som att påverka slutkonsumenten genom att börja föra in produkten på expertnivå eller myndighetsnivå. Dessa kan i ett senare skede, och därmed mer samhällsaccepterat, introducera nyttan med produkten för slutkonsumenten. Därigenom förs budskapet om produktens nytta tydligare ut till slutkonsumenten. När företaget är tvunget att arbeta på detta sätt kopplas det framförallt till maskulina kulturer¹⁶¹ med hög maktdistans¹⁶² och högt osäkerhetsundvikande¹⁶³. Dimensionerna är präglade av tydlig rollfördelning, stark centralisering och många regler och detta genomsyrar befolkningen i form av mindre öppenhet och attityd till hur nya företag och produkter bemöts.¹⁶⁴

Detta i sin tur leder vidare i marknadsföringen. Företaget är tvunget att påverka slutkonsumenten på olika nivåer, vilket vi tidigare nämnt, men måste fortsätta sin anpassning för att nå en nationell anpassning. Något som företag måste arbeta med är produktmedvetenheten. Kunderna måste vara medvetna om nyttan med produkten och budskapet måste utarbetas efter marknadens underliggande efterfråga. Budskapet måste utformas och anpassas, men endast i den grad som är absolut nödvändigt. Varumärket har således en stor betydelse oavsett hur kulturen ser ut. Kommunikationskanaler och kommunikationssätt måste i motståndskraftiga länder också anpassas. Grunden till det är hastigheten i informationsöverföring¹⁶⁵ som är låg i dessa länder. Kollektivism¹⁶⁶ och kulturer med extern kontroll¹⁶⁷ präglas bland annat av grupp tänkandet. Det innebär att företaget måste göra anpassningar utöver målgruppen, då samhällets normer har större påverkan på individens handlande. Detta för att produkten måste accepteras i större utsträckning än av den ursprungliga målgruppen. Ett exempel är att en marknadsförings kampanj måste kunna förstås av befolkningen och inte enbart kunna tolkas av den tänkta målgruppen eftersom budskapet är avgörande för om produkten accepteras av befolkningen eller inte. Accepteras budskapet inte kan det få förödande konsekvenser, vilket leder till ytterligare kostsamma och tidskrävande anpassningar. Då företaget kan föra ut produkten måste det även göra det på rätt sätt. Budskapet måste kunna tolkas och kommunikationskanalen måste vara lämplig. Ett budskap utformat i en kultur med låg kontext, måste förändras för att kunna tolkas på rätt sätt i en kultur med hög kontext.¹⁶⁸ Informationsöverföring¹⁶⁹ utgör grunden till hastigheten på budskapet.

¹⁶¹ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work related values* (1984).

¹⁶² Ibid.

¹⁶³ Ibid.

¹⁶⁴ Grant, R. M. *Contemporary strategy analysis* (1996).

¹⁶⁵ Hall, E.T. & Hall, M. *Understanding cultural differences: Keys to success in West Germany, France and the United States* (1990).

¹⁶⁶ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

¹⁶⁷ Ibid.

¹⁶⁸ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

Anpassning i steget lagerhållning och distribution (*Ware-Housing & Distribution*) bygger på de paralleller som företaget kunnat dra till leverantörspektivet i Five forces¹⁷⁰. Återigen och av samma orsak beaktas samt anpassar företaget dess strategi efter den maskulina¹⁷¹ dimensionen och det höga osäkerhetsundvikandet¹⁷². Dimensionerna tidsorientering¹⁷³, partikularism¹⁷⁴ och anseende¹⁷⁵ är främst betydelsefulla vid en nationell anpassning. Eftersom att det tar lång tid att hantera dessa dimensioner, då de bygger på förtroende och företagets anseende, är detta något som företaget framförallt utvecklar med avsikt på en nationellt anpassad strategi. Detta är av stor vikt eftersom synen på tid är olika beroende på vilken kultur företaget är verksam i.

Produktion (*Production*) och inköp, inventarieförvaltning och material hantering (*Purchasing, Inventory Holding, Materials Handling*) är aktiviteter som är lönsamma att behålla globala och inte anpassa i den första nivån av anpassning. Företag kan i en nationell anpassning välja att förlägga aktiviteterna till det land där produkten säljs och på så sätt komma närmre distributören. Kostnader kan minskas och kvalitet för det specifika landet kan säkras. Kvalitetssäkringen kan vara nödvändig för företag som är verksamma i kulturer med hög osäkerhetsundvikande¹⁷⁶. Företagen integreras i samhället då anpassning efter dimensionen extern kontroll¹⁷⁷, som betonar samarbete och vikten av att vara en del av samhället, har genomförts.

De parallella aktiviteterna infrastrukturaktiviteter, forskning och utveckling och human resource (*Infrastructure activities, Research & Development, Design och Human Resource Development*) är ekonomiskt sätt fördelaktiga att bevara standardiserade så långt det är möjligt, då de medför att företaget kan utnyttja skalfördelar. Dock kan det ge företagen ytterligare fördelar i den nationella anpassningen då till exempel forskning och utveckling kan läggas ut på nationell nivå. Företagen kan därigenom undvika extra kostnader genom landsspecifika kontroller av produkten som är nödvändiga då landets lagar kräver nära kontroll och uppsikt av produkter tillverkade i annat land. Detta är typiskt för kulturer med högt osäkerhetsundvikande¹⁷⁸ och hög maktavstånd¹⁷⁹.

Kulturell påverkan med fokus på Key success factors

Företaget måste veta vilka nyckelfaktorer är som leder till framgång på den enskilda marknaden. Det är då viktigt att studera och analysera kulturen i det aktuella landet för att kunna fastställa nyckelfaktorerna. Detta kan göras med hjälp av uppdelningen av kulturdimensionerna i figurerna 10 och 11. *Key success factors*¹⁸⁰ behandlar kund-

¹⁶⁹ Hall, E.T. & Hall, M. *Understanding cultural differences: Keys to success in West Germany, France and the United States* (1990).

¹⁷⁰ Grant, Robert. M. *Contemporary strategy analysis*. (1998).

¹⁷¹ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work related values* (1984).

¹⁷² Ibid.

¹⁷³ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

¹⁷⁴ Ibid.

¹⁷⁵ Ibid.

¹⁷⁶ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work related values* (1984).

¹⁷⁷ Trompenaars, F. *Handbuch Globales Management* (1993).

¹⁷⁸ Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work related values* (1984).

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ Porter, M. E. *Konkurrensstrategi* (1993).

och konkurrensperspektivet och kan ses som ett komplement till Five forces-modellen. Framförallt kundpreferenser och konkurrentstrukturen, vilka präglas av kulturen, åskådliggörs tydligare i KSF. De kritiska framgångsfaktorerna utgör grunden för strategivalet huruvida anpassning eller global standardisering ska nyttjas. Utifrån Key success factors kan företaget ta sig an *Three generic strategies*¹⁸¹.

Kulturell påverkan med fokus på Three generic strategies

Efter att företaget har genomfört en branschanalys framträder kritiska tyngdpunkter i den nuvarande strategin samt delar i strategin som bör förändras och i viss mån anpassas till den rådande marknadssituationen. Det leder företaget till att efter analys, bemästra de fem krafterna och se över och anpassa sin strategiska ansats (Three generic strategies). Resultaten av Five forcesanalysen möjliggör förbättring av företagsstrategin. När det krävs en anpassning på den internationella marknaden för att öka lönsamheten, kan ett kostandsledarskap, som innebär stordriftsfördelar, inte längre utnyttjas. Företag som använder en standardiseringsstrategi och rör sig mot en anpassningsstrategi, överger inte fullt ut sitt kostnadstänkande eftersom ett flertal av värdekedjans steg kan behållas standardiserade. I kulturer som är mindre mottagliga för global standardiseringsstrategi måste företag anpassa stegen i värdekedjan i större utsträckning. Anpassning i det här skedet innebär inte en fullt ut anpassad strategi och därför berörs oftast bara stegen som ligger närmast kunden, det vill säga kundservice, försäljning och marknadsföring. Det beror på att kunden är präglad av de underliggande faktorerna i kulturen och handlar omedvetet därefter.

Vid en lyckad anpassningsstrategi ökar företaget sin lönsamhet och inser vilken potential de lokala marknaderna innebär. Nästa steg för förbättring av företagsstrategin i den nya miljön är att ytterligare anpassa. Den nya miljön innebär nya villkor att konkurrera med. Efter delvis anpassning av strategin har företaget kunnat jämföra sig med de lokala aktörerna och även tagit markandsandelar. För ytterligare vinst krävs att företaget förbättrar sin anpassning vidare.

Företag som väljer en global strategi vid penetrerandet av nya marknader, upptäcker enligt vår modell att det efter ett tag inte håller fullt ut i alla led. Dessa företag upptäcker efterhand att kulturerna inte är homogena utan att skillnader existerar. Enligt modellen är det svårt att förutse hur kulturen kommer att bemöta produkten i fråga, utan att förut ha testat den. Rör det sig om nya produkter kan det vara svårt att se kundbehoven och förutsäga hur försäljningen kommer att gå. När produkten har funnits på marknaden ett tag och företaget genom strategiarbetet märker att produkten inte är tillräckligt efterfrågad, måste anpassningar göras. I enlighet med modellen kan det urskiljas att företaget närmar sig en globaliseringsstrategi (ruta B).

En del företag väljer att vid penetreringen använda en anpassningsstrategi och tar noggrann hänsyn till kulturella skillnader. Vid denna strategiprocess görs till skillnad från strategiprocessen vid standardisering en noggrann undersökning om de olika kulturerna och dess påverkan på produkten. Företaget tittar på Five forces krafterna för att se vilken betydelse konkurrenter har, se leverantörernas styrka, vilka substitut som finns på de olika marknaderna samt vilka krav och önsknings kunderna har. Detta jämförs med företagets KSF, varpå en ungefärlig bedömning av situationen kan utformas.

¹⁸¹Porter, M. E. Konkurrensstrategi (1993).

Nästa steg att öka lönsamheten är att vidareutveckla strategin. Efter en nationell anpassning söker det innovativa företaget nya möjligheter för att öka sin vinst. Då denna nationella anpassning ger marknadsanpassade funktioner inom hela värdekedjan medför den även ökade kostnader. Vår modell illustrerar företagets utveckling likt pendelns rörelse. Det skede företaget befinner sig i efter en nationell anpassning medför pendelns svängning tillbaka. Genom modellen åskådliggörs strategiutvecklingen genom att åter gå mot en mindre anpassning. En kostsam nationell anpassning är det som företaget måste överge, då det möjliggör att företaget kan nå ökad lönsamhet. Eftersom att företaget har en maximal anpassning så har det kunskap om vilka anpassningar som är mest lönsamma. Det har därigenom också vetskap om vilka anpassningar som genom centralisering ger företaget möjlighet att utnyttja skalfördelar. Företaget kan behålla de mest lönsamma anpassningarna och överge de mest kostsamma. Avsikten med att företaget överger delar av sin anpassningsstrategi är att återskapa sina kostnadsfördelar med den globala standardiseringsstrategin. Företaget når inte hela vägen ut i strategin för global standardisering, men förflyttar sig ur rutan för nationell anpassning. Företagets strategiutveckling medför att företaget flyttar sig i vår modell ”Utveckling av internationella strategier”. Förflyttningen blir snävare och snävare mot mitten eftersom företaget kan behålla vissa av fördelarna ur de båda strategierna. Glokaliseringsstrategi är den strategi som företaget utnyttjar efter att ha lyckats identifiera fördelarna ur de båda ytterlighetsstrategierna.

4.2 Sammanfattande reflektioner

Teoriutveckling är i själva verket en förenkling av verkligheten, ”en abstraktion av konkreta företeelser”¹⁸² och det är därför omöjligt att påstå att verkligen alltid ter sig som den beskrivna modellen förmedlar. Modellen är en tankekonstruktion och ett resultat av uppsatsgruppens utredningsarbete. Vi har i nuläget inga empiriska bevis för att utvecklingen ser ut som modellen visar, men den baseras på tidigare forskning om globalisering och kultur. Det är utifrån denna forskning som vi kan urskilja utvecklingen. Forskarnas åsikter går från Levitts påstående att bara globala företag med standardiserade produkter kommer att överleva¹⁸³, mot en uppfattning som alltmer står för att lokal anpassning är nödvändig, som bland annat Douglas och Wind förespråkar. Vi ser, som tidigare nämnts, utvecklingen som en pendelrörelse eftersom företags internationella strategi utvecklas mot glokalisering. Pendelrörelsen är dock en följd av strategiutvecklingen som sträcker sig över lång tid och är en omedveten rörelse hos företagen. Med omedveten rörelse menar vi att strategiutvecklingen, med hänsyn till kultur, är ett ständigt arbete som leder till att företagets övergripande strategi (Three generic strategies) får företaget att röra sig i modellen.

Som vi ser det finns det idag så gott som ingen som använder sig av en fullt ut global strategi som innebär standardisering i alla aktiviteter. Viss anpassning måste alltid göras till den enskilda marknaden. Ofta används ordet global i sammanhang som egentligen betecknar internationell eller multinationell strategi. Begreppet

¹⁸² Holme, I. M. & Solvang, K. S. *Forskningsmetodeik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2001) s. 50.

¹⁸³ Levitt, T. *The Globalization of markets* (1983).

glokalisering innebär en balans mellan standardisering och anpassning och vi menar att det torde vara det som företagen mer eller mindre tvingas göra, trots att världens konsumentpreferenser har konvergerat i vissa avseenden. Kulturen är fortfarande så starkt rotad att den inte går att nonchalera.

Vi vill också betona att modellen för företagsstrategierna inte representerar ytterligheterna i global standardisering samt nationell anpassning. Hodgetts och Rugman¹⁸⁴ hävdar att ren form av standardisering inte är lönsam. Vår genomgång av teorier relaterad till området leder oss till att instämma i deras slutsats. Då ett företag beskrivs i ruta A så innebär det inte att strategin inte är totalt standardiserad. Vi antar, som ovan nämnts, att ren form av standardiserings- och anpassningsstrategi inte är möjlig i praktiken. Språk är till exempel en faktor som inte kan åsidosättas och kravet på anpassning i detta avseende är oundvikligt. Anpassning i alla avseenden är inte heller möjligt, då det skulle innebära kostnader som skulle göra verksamheten olönsam.

I nästa kapitel ska vi illustrera vår modell med hjälp av ett praktikfall, Pharmacia och dess varumärke Nicorette. På grund av tidsbegränsning och att underlaget inte är fullständigt har vi valt att illustrera modellen istället för att testa den.

¹⁸⁴ Hodgetts, R. & Rugman, A. *The end of global strategy* (2001).

5

- Illustration av modell -

I följande kapitel ges en illustration av modellen med hjälp av ett utvalt fallföretag, Pharmacia, för att se hur modellen förhåller sig till empirin. Kapitlet börjar med en företagsbeskrivning för att ge en generell bild av företaget, varefter en illustration följer. För att kunna illustrera modellen fullt ut och beskriva hur de globala och kulturella aspekterna påverkar strategiutvecklingen, krävs ett närmare fokus på ett globalt varumärke, varpå Pharmacias varumärke Nicorette belyses.

5.1 Inledning

I detta kapitel ämnar vi illustrera vår modell som beskrivs i föregående kapitel för att se hur kulturella skillnader påverkar en global strategi samt se huruvida modellen är applicerbar på verkligheten. Vi har valt att illustrera modellen med hjälp av Pharmacia. Anledningen till att vi valde läkemedelsbranschen var att den är en bra representant för global verksamhet, med produkter som torde ha förutsättningar för standardisering. Med utgångspunkt från Levitts tes om global strategi som enda alternativ för att överleva i en global värld, fann vi det intressant att undersöka om ett globalt företag verkligen når framgångar utan att göra kulturella anpassningar. För att kunna illustrera modellen fullt ut och beskriva hur de globala och kulturella aspekterna påverkar strategiutvecklingen, krävs en närmare fokusering på ett globalt varumärke, varpå Pharmacias varumärke Nicorette belyses.

5.2 Företagsbeskrivning

Inledningsvis ges en beskrivning av fallföretaget Pharmacia för att ge en bakgrund till hur företaget har växt fram och var det befinner sig idag. Därefter följer ett åskådliggörande av företagets organisation och slutligen en beskrivning av dess betydelsefulla forskning och utveckling.

5.2.1 Pharmacia Corporation

Pharmacia Corporation är ett av världens tio största läkemedelsföretag vars forskning, tillverkning, marknadsföring samt försäljning sträcker sig över hela världen. Affärsidén består av att ta fram innovativa läkemedel och andra produkter som räddar liv och förbättrar människors hälsa och välbefinnande. Pharmacia Corporation har cirka 43 000 anställda som i samarbete med andra intressenter, arbetar för att öka

livskvaliteten för människor runt om i världen samt skapa lösningar för framtidens hälso- och sjukvård.¹⁸⁵

*”We are passionate in our commitment to improving health and wellness around the world.”*¹⁸⁶

Kärnverksamheten utgörs av receptförskrivna läkemedel, men Pharmacia Corporation tillverkar, marknadsför och säljer även egenvårdsprodukter, veterinärmedicinska produkter och diagnostiska hjälpmedel.¹⁸⁷

5.2.2 Historia

Pharmacias rötter går tillbaka 150 år i tiden, närmare bestämt till 1853, då en ledande italiensk apotekare vid namn Carlo Erba startade ett eget företag, som senare skulle komma att heta *Farmitalia Carlo Erba*. Detta företag gick 1931 samman med *Kabi Pharmacia*. Dessa två företag samt Pharmacia Aktiebolag kom att utgöra de tre grundpelarna för *Pharmacia AB*, som tog sin start år 1911.

I USA spåras företagets ursprung till 1886, då W.E. Upjohn, M.D. startade *The Upjohn Pill and Granule Company of Kalamazzo*, (Michigan, USA). Företaget växte och kom att bli ett internationellt och innovativt företag. Två år senare, år 1888, startas *G.D. Searle & Co* av en innovativ apotekare vid namn Gideon Daniel Searle.

1985 blir *G.D. Searle & Co* en farmaceutisk enhet till *Monsanto Company*. 1995 går *Pharmacia AB* och *The Upjohn Company* ihop och bildar *Pharmacia & Upjohn*. Företaget kom att bli en global aktör och förser världen med receptförskrivna läkemedel, egenvårdsprodukter, veterinärmedicinska produkter och diagnostiska hjälpmedel. 1998 valde företaget att omlokalisera sitt huvudkontor från England till USA (New Jersey). Konsolideringen fortsätter och i april 2000 bildade *Pharmacia & Upjohn* en fusion med *Monsanto och Searle* och skapade därmed en ny och betydelsefull konkurrent inom läkemedelsindustrin.¹⁸⁸

5.2.3 Organisation

Pharmacia har delat upp organisationen i två delar, dels efter den nordamerikanska marknaden och dels efter de övriga internationella marknaderna. USA och Europa står för vardera 30 % av omsättningen. Pharmacia strävar efter att integrera marknaderna med varandra genom att ha kompetenta medarbetare från olika länder och genom att låta dem ta del av kontinuerliga utbildningsprogram.¹⁸⁹

¹⁸⁵ www.pharmacia.com 021120.

¹⁸⁶ Ibid.

¹⁸⁷ Ibid.

¹⁸⁸ Ibid.

¹⁸⁹ Svensson, S-I, 021211.



Fig. 13. Internationell organisationsuppdelning.¹⁹⁰

Pharmacias grundläggande principer består i att agera genom ”kundkanaler”. Genomgående är att skönja att företaget i alla avseende fokuserar på kunderna som omfattar både läkare och patienter. Detta inkluderar att lyssna till deras behov och att samarbeta med dem. Pharmacias ”key customer relationships” är *pharmaceutical healthcare*, *consumer healthcare* och *animal healthcare*, vilka också fungerar som egna resultatenheter.¹⁹¹

Pharmaceutical healthcare

Pharmaceutical healthcare består bland annat av *Egenvård*, där Pharmacia har en stor portfölj bestående av produkter som vänder sig till läkare och patienter inom primärvården. Ett exempel är CELEBREX, som har lanserats såväl på den amerikanska, som på den europeiska marknaden. *Hospital care* är en annan viktig kundkanal till Pharmacia, där företaget globalt bygger starka relationer med läkare inom akutmottagningar och med hjälp av innovativa mediciner, såsom ZYVOX, skapar en betydande förutsättning för en global marknad. Pharmacia har en betydelsefull bakgrund i banbrytande cancerforskning och investerar stora summor i kundkanalen *Cancer care*. Pharmacia är ett av världens ledande företag inom cancerforskning och deras mål är att hitta motmedel mot cancer. Nästa område Pharmacia är aktiva inom är *Oftalmologi* (ögonsjukdomar), ett område Pharmacia även är marknadsledare inom. Slutligen har Pharmacia en ledande position inom *Endocrine Care* och arbetar på att vidareutveckla läkemedel för tillväxtsjukdomar.¹⁹²

Consumer healthcare

Under de senaste åren har Pharmacia förändrat *consumer healthcare* från att ha varit ett stagnerat affärsområde till att bli marknadsledande. Försäljningen har ökat med 14 % under förra året och grunden till detta ligger i trenden som går mot att fler varumärken, som förr var receptbelagda, nu säljs över disk (OTC, over-the-counter). Inom OTC finns cirka 120 produkter och i Sverige representerar dess försäljning 40 % av marknaden. Regaine och Microlax är två exempel som numera säljs som OTC. Ett krav för att produkten ska få tillåtas säljas OTC är att individen själv kan ställa diagnos. Ett av de tio främsta varumärkena inom OTC-produkter är Nicorette. Enbart år 2001 ökade försäljningen med 37 % till 299 miljoner US dollar. Bidragande faktorer var Nicorettes lanseringen i Japan som gick över förväntan, Nicorettes förvärv av försäljnings- samt marknadsföringsrättigheter av tuggummi i Kanada samt den globala lanseringen av Nicorettes marknadsföringskampanj.¹⁹³

¹⁹⁰ Svensson, S-I, 021211.

¹⁹¹ www.pharmacia.com, 021120.

¹⁹² Ibid.

¹⁹³ Ibid.

Animal healthcare

Pharmacia är aktiva även när det gäller forskning och utveckling för att befrämja djurens hälsa. NAXCEL/EXCENEL är exempel på läkemedel som har en unik position på marknaden.¹⁹⁴

5.2.4 Forskning och utveckling

Pharmacia har en årlig budget för forskning och utveckling av läkemedel på cirka 2 miljarder US dollar. Framtagning av läkemedel är en omfattande och komplicerad process, en process som kräver stort riskkapital och som varar 10-15 år. Processen kräver även att ett stort antal specialister är inkopplade. Målet med forskningen är att öka utbudet av hälsobefrämjande produkter, såväl receptbelagda som receptfria. För att finna nya vägar i forskningen är samarbete och allianser av olika slag en förutsättning och genom samarbete med externa forskare ökar möjligheterna att utveckla nya läkemedel. Pharmacias starka innovationskraft har resulterat i världsledande läkemedel på den globala marknaden.¹⁹⁵

5.3 Nicorette

Nedan följer en historisk tillbakablick som beskriver idén bakom en rökavvänjningsprodukt och hur denna kom att bli ett av Pharmacias globala varumärke.

Det var 1967 som idén med en rökavvänjningsprodukt fick sitt ursprung. Två läkare från Lund, Claes Lundgren och Stefan Lichtneckert, lade märke till att människor som arbetade på ubåtar ersatte cigaretterna med tuggtobak utan att drabbas av några abstinensbesvär. Nikotinet var således det viktigaste och inte cigaretterna. Idén låg väl i tiden, då det sedan några årtionden tillbaka stått klart att det fanns ett samband mellan rökning och lungcancer. Lundgren och Lichtneckert kontaktade kemisten och forskningschefen Ove Fernö på medicinföretaget Leo i Helsingborg, och föreslog att man skulle försöka få fram en rökavvänjningsprodukt. Den första idén var nikotinspray, men blev aldrig någon framgångsrik produkt, då den dels smakade illa och dels var alldeles för ohanterlig. Tidigt stod det klart att nikotinet måste tas upp i munnen, men att det är dödligt giftigt om man sväljer det i stora mängder. Det måste således bindas till någonting som avgav det långsamt och inte var skadligt om man råkade svälja det. Nikotintuggummit tog sin början.¹⁹⁶

Ove Fernö och hans medarbetare gjorde några primitiva tuggummin, provtuggade och analyserade hur mycket nikotin de avgav. Efter ett antal försök och analyser lyckades de slutligen binda nikotinet så att det avgavs i lämplig mängd under en längre tid och bara frigjordes när man tuggade. De hade funnit ett hjälpmedel, som visserligen behövde fortsätta utvecklas, men som fungerade. Nu återstod endast att maskera den starka smaken från nikotinet med en acceptabel smak. 1975 ansåg Ove Fernö nikotintuggummit vara färdigutvecklat och presenterade produkten vid den tredje

¹⁹⁴ www.pharmacia.com, 021120.

¹⁹⁵ www.pharmacia.se, 021121.

¹⁹⁶ *Hans tugg tog tobaksindustrin på sängen*, 020207.

världskonferensen om rökning och hälsa i New York. Varken läkemedelsföretagen eller de stora tobaksbolagen visste om produkten innan den blev registrerad. Tuggummit fick namnet Nicorette, som är en sammanslagning av ”nikotin på det rätta sättet” och cigarett. Nicorette lanserades i Schweiz som första land 1978 och idag finns Nicorette i alla världsdelar och i inte mindre än 70 länder.¹⁹⁷ I de flesta länder är Nicorette marknadsledare och även globalt innehar företaget en marknadsledande position vid en inkludering av alla licensavtal med 3:e part. Varumärket Nicorette består av produktutbudet tuggummi med sex olika smaker, plåster, nässpray, inhalator och microtab.¹⁹⁸

5.4 Illustration utifrån Pharmacia

Nedan följer en illustration av modellen med hjälp av vårt utvalda företag Pharmacia för att se hur kulturella skillnader påverkar valet av strategi. Extra fokus läggs på Nicorette, då detta anses vara en globalt standardiserad produkt. Detta görs för att se om produkten, trots kulturell påverkan, kan vara fullt ut standardiserad. Det är svårt att illustrera hela Pharmacia, då företaget har ett otroligt stort produktutbud där strategin för produkterna kan se olika ut. Därav valet att illustrera Pharmacias strategi för Nicorette.

5.4.1 Nivå 1: Utveckling av internationella strategier

Levitts tes, om att det endast är företag med en global standardiseringsstrategi som överlever på marknaden, torde visa att företag oavsett bransch, kan ignorera de kulturella skillnader som råder. Dock har det visat sig att kulturen har en stor inverkan även på en bransch som borde vara en bra representant för global verksamhet, med produkter som torde ha förutsättningar för standardisering. Visserligen präglas läkemedelsbranschen av globala företag, men trots att stora delar av deras värdekedja är standardiserad och trots att de har många globala produkter, så finns det många lokala produkter vars strategi blivit påverkad av de kulturella skillnaderna. Pharmacia har ett flertal globala produkter och varumärken som är framgångsrika i hela världen. Dock vid en närmare studie visar det sig att företaget även har flera starka lokala produkter och varumärken, som de har valt att behålla efter företagsförvärv. Orsaken till att bevara dessa är att de har funnits på de lokala marknaderna länge och att de därmed är väletablerade. Enligt Svensson skulle det således vara meningslöst att lansera Pharmacias globala varumärken på dessa marknader, då liknande produkter, som nu ingår i deras portfölj genom förvärven, redan finns där. Ett annat exempel på att Pharmacia inte alltid lanserar sina globala produkter på alla marknader, är att det på vissa marknader sedan länge existerar andra starka aktörer med snarlikt utbud. Pharmacias varumärke Treo säljs exempelvis enbart på den svenska marknaden. En lansering på den tyska marknaden är inte lönsamt, då det redan finns liknande väletablerade läkemedel.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Hans tugg tog tobaksindustrin på sängen, 020207.

¹⁹⁸ Svensson, S-I, 021211.

¹⁹⁹ Ibid.

Vi konstaterar därmed att Pharmacia för olika strategier för olika produkter och varumärken. Företagets produktutbud förs således enligt både anpassningsstrategier och standardiseringsstrategier. Dock har företaget valt att även vid en anpassad produkt standardisera vissa delar i värdekedjan. Exempelvis är innovation, forskning och utveckling till stor del standardiserad och centraliserad.

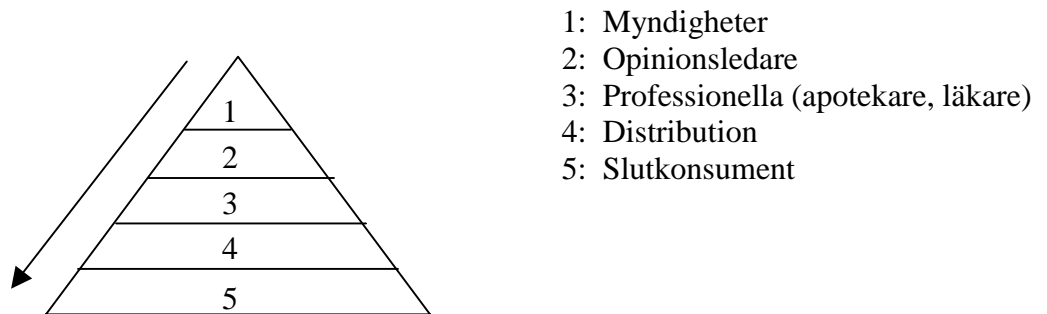
Vi väljer vidare att fokusera på Nicorette för att närmare kunna åskådliggöra Pharmacias strategiutveckling för globala produkter. Pharmacias världsomspännande varumärke Nicorette, gick från att ha en fokusering på produkten (1991) till att fokusera på varumärket (1993). Från början använde företaget olika kommunikationsstrategier för olika länder, beroende på vilken målgrupp man vände sig till. Även paketeringen såg olika ut. Företaget använde således en anpassningsstrategi i begynnelsen, vilket motsäger Levitts tes. När patentet gick ut blev företaget tvunget att se över strategin och införa ökad synkronisering av kommunikationen. För att överleva på marknaden och motstå konkurrensen insåg Pharmacia att Nicorette dels måste bli mer kostnadseffektivt och dels stärka sitt varumärke. Detta skedde med hjälp av en ökad grad av standardisering och en förflyttning i modellen mot ruta A. Företaget gick dock aldrig till ytterligheterna av de två strategiformerna. Vid utgången av patentet hade Nicorette skapat en marknad men inget varumärke. Företaget insåg att utan ett varumärke som bygger på kundlojalitet är marknadsledarskapet hotat. Strategin blev att söka skapa ett internationellt varumärke.²⁰⁰ Efter viss standardisering insåg företaget dock behovet av att anpassa vissa delar av värdekedjan till rådande kultur för att öka lönsamheten. Företaget rörde sig således, i pendelns rörelse, tillbaka igen mot en anpassningsstrategi. Med tiden insåg Pharmacia behovet av att kunna utnyttja skalfördelar och synergieffekter, samtidigt som behovet av att förstå de kulturella skillnaderna kvarstod.

Efter att ha åskådliggjort hur Pharmacia och Nicorette genom åren har utvecklat sin internationella strategi, fortsätter vi till nivå 2 i vår modell för att se hur förloppet i rutorna ter sig enligt den nuvarande strategin.

5.4.2 Nivå 2: Utvecklingsförloppet

När Pharmacia ska lansera en ny produkt på en redan befintlig marknad eller lansera den på en helt ny marknad möter företaget på diverse kulturskillnader, vilka i sin tur påverkar valet av strategi. Vid lanseringen ser Pharmacia först till externa aspekter, som konkurrenssituation och återförsäljarnät. Olika länder har olika förutsättningar som måste tas hänsyn till. Återförsäljarstrukturen samt det lokala myndighetsstyrda regelverket avgör oftast om företaget ska lansera i landet och även vilken lanseringsmetod som ska tillämpas. Företaget lanserar inte efter fasta mallar utan anpassar strategin efter förutsättningarna. Lanseringsplanering involverar många avdelningar i företaget, men styrs från marknadssidan. Den lokala affärskulturen är en viktig ingrediens som måste tas i beaktning och därför har Pharmacia lokala säljbolag i respektive land som känner till marknaden, samt de lagar och regler som gäller. Svensson presenterar en pyramid som beskriver olika nivåer i samhället som Pharmacia måste gå in och påverka för att nå ut till slutkonsumenten.

²⁰⁰ Urde, M. *Brand orientation – A strategy for survival* (1994).



Figur 14. Pyramid för påverkningsnivåer²⁰¹

Vid lansering av Nicorette går Pharmacia olika tillväga beroende på landets uppfattning och inställning gentemot rökning. Vid lansering i exempelvis Tyskland och Italien krävs det stöd från myndigheter samt opinionsledare då det liberala rökklimatet innebär att det inte finns någon efterfråga av rökavvänjningsprodukter och därmed heller ingen marknad för Nicorette. Därefter krävs även ett godkännande från läkare och apotekare samt en undersökning av hur distributionen ska ske, innan Nicorette kan försöka nå ut till slutkunden. Det räcker således inte att vända sig direkt till slutkonsumenten. Tyskland och Italien, som är liberala till rökning, har inte samma påverkningsstryck från statlig nivå i form av antirökkampanjer, som Sverige har. Därför måste Pharmacia påverka alla leden i pyramiden. I Sverige och England är framför allt myndigheter och opinionsledare redan involverade och på dessa marknader har Pharmacia redan etablerat ett välkänt varumärke. Då fungerar det att gå direkt till slutkonsumenten. Genom att Pharmacia var först med rökavvänjningsmedlet Nicorette lyckades företaget skapa ett behov och även skapa en ny marknad, vilket ledde till att de kunde nyttja *first mover advantage*. Ett exempel på *first mover advantage* är Pharmacias lansering av Nicorette i Japan, vilket vi kommer att gå in närmare på när vi tar upp nivå 3.

Beskrivningen ovan inleder förloppet för en ruta i modellen *Utveckling av internationella strategier* (figur 7). Efter lansering märks den kulturella påverkan och strategiutveckling sker i enlighet med kulturen. Den process beskrivs mer ingående i nivå 3 för att tydliggöra hur företaget hanterar kulturskillnader i förhållande till sin strategi. Då kulturskillnaderna har tagits i beaktning i strategiutvecklingen, har företaget genomgått förloppet i en ruta, det vill säga nivå 2. Detta leder till förändring av den övergripande företagsstrategin och därmed förflyttning i modellen.

²⁰¹ Svensson, S-I, 021211.

5.4.3 Nivå 3: Kulturell påverkan och strategiutveckling

Nedan följer en illustration av hur kulturella skillnader påverkar Pharmacias strategiutveckling för Nicorette. Den kulturella påverkan studeras utifrån Five forces, Värdekedjan och Key success factors, för att närmare kunna belysa dess betydelse.

Kulturell påverkan med fokus på Five forces

Höga initialkostnader och krav på långsiktiga investeringar i form av forskning och utveckling medför stora barriärer för **nya aktörer** i läkemedelsbranschen. Marknaden för patentprodukter är således svår att ta sig in på, men företag som satsar på att imitera produkter när patent gått ut, så kallade generikaföretag, står inför betydligt färre barriärer. Idag finns det en uppsjö av företag som endast sysslar med att framställa generikaprodukter. För företag som satsar på att utveckla egna patentskyddade produkter, är det viktigt att företaget har etablerat ett välkänt varumärke och intagit en marknadsledande position innan patentet går ut. Därigenom kan nytta dras av *first mover advantage*.²⁰² Patentskyddets giltighetstid varierar från land till land. Framförallt länder med högt osäkerhetsundvikande försvårar för generikaprodukter, då patenttiden ofta är längre. Enligt Magnusson avgör även faktorer som att stora läkemedelsjättar redan finns etablerade, vilket hindrar mindre aktörer från att träda in på marknaden. Nicorettes starka varumärke gör att det är svårt för konkurrenter att nå kundlojalitet och ta marknadsandelar.²⁰³

I dagens läge finns det trots avregleringar och samarbete, många barriärer som hämmar lanseringen. En barriär är existerande lagar för olika typer av behandlingsmetoder. I Japan krävs det till exempel att den kliniska undersökningen i forskningsutvecklingen utförs på japaner, vilket utgör en av de höga barriärerna som har sin grund i Japans höga osäkerhetsundvikande (se bilaga 1). Detta exempel visar hur nödvändig anpassning är för att komma in på en marknad. Den avreglering marknaden är på väg mot, i form av unioner som EU och NAFTA, medför att global standardiseringsstrategi underlättas.

Förr i tiden bestod branschen av små grossister, men idag karaktäriseras den av en ökad grad av konsolidering. Det innebär att den kulturella påverkan på grossister och **leverantörer** var större förr. I maskulina kulturer med dess tydliga rollfördelning och dess höga osäkerhetsundvikande med många regler, hade leverantören en stark ställning och kontroll över systemet. Idag har de små kulturpräglade grossisterna köpts upp och ingår i större koncerner. I Europa innehar GEHE, Alliance Unichem och Phoenix 60 % av grossisthandeln i Europa. Dessa köper även upp apotekskedjor, vilket bidrar till att de har ännu större makt och kontroll över systemet och därmed styr leverantörerna både vertikalt och horisontellt. Under den senaste tiden har försäljning av utvalda produkter i fler och fler västerländska länder med lägre osäkerhetsundvikande gått ifrån att säljas i apotek till att säljas i dagligvaruhandeln. Ett ökat intresse att kunna nå direkt ut till kunden och avregleringar har möjliggjort detta.²⁰⁴ Leverantörer fungerar olika i olika länder. Pharmacia har även kontakt med mindre leverantörer, som dock har en stark roll i sina respektive länder. Vi anser att

²⁰² Nilsson, C, 021211.

²⁰³ Magnusson, P, 021215.

²⁰⁴ Svensson, S-I, 021211.

vid kontakt med dessa länder krävs nationell anpassning. Framförallt länder som präglas av partikularism och anseende kräver långsiktig relationsutveckling, då förtroende och personliga relationer är av stor vikt. Detta gäller framförallt de österländska länderna. För Pharmacia är långsiktiga relationer baserade på tillit väldigt viktigt. Företaget skapar en tillit till sina partners genom att leverera vad de lovar i tid och hålla en hög standard. Tidsorientering ser olika ut i olika kulturer och Pharmacia anpassar sig därefter.²⁰⁵

Kundernas inställning till läkemedel varierar mycket mellan olika länder. I vissa länder, till exempel Sverige, har människor större benägenhet att förebygga sjukdomar, medan i andra länder, till exempel Frankrike, använder människor läkemedelsprodukter i behandlingssyfte. Människor söker även information på olika sätt. Japaner är exempelvis vana vid att gå till doktorn direkt, medan svenskar i regel går till apoteket först för att själv försöka finna orsaken till sjukdomen och bota sig själv. Medelhavsländerna samt USA tillhör också de länder där läkare uppsöks i första hand. Svenskarna behandlar sig själva så långt det går innan läkare kontaktas. Detta kan spåras i statistiken över vem som tar initiativ till köp av Nicorette. 20 % av försäljningen initieras av läkare, medan resterande 80 % initieras av kunder (patienter). I Sverige ökade försäljningen drastiskt när Pharmacia fick tillstånd att sälja Nicorette direkt över disk. Förändringen från att endast ha varit ett receptbelagt läkemedel till att säljas over-the-counter (OTC) medförde att det inte längre räckte med att förhandla med läkarna och apotekarna. Företaget blev även tvunget att nå ut direkt till kunderna och söka nå kundlojalitet. Från början trodde man att OTC produkter skulle skapa en negativ påverkan och attityd hos läkare. Efter hand förstod företaget att det fanns en trend mot ett ökat egenvårdsintresse samt en ökad efterfråga av OTC produkter. Företaget såg ett behov av att ändra sin målgrupp från läkarna och kemisterna till slutkunderna.

Målgruppen för Nicorette, det vill säga människor som vill sluta röka, har samma preferenser världen över. Abstinensbesvären ser likadana ut oavsett härkomst och intentionerna är ungefär desamma. Däremot skiljer sig attityderna till rökning och därmed också motivationen till att sluta röka mellan olika länder. I vissa länder har befolkningen en större medvetenhet om skadeverkningarna som rökning orsakar jämfört med andra. Påverkningsnivåerna (se figur 14) fungerar olika i olika länder. I vissa länder, särskilt de med hög maktdistans och högt osäkerhetsundvikande krävs väldiga samarbeten med myndigheter och andra instanser innan produkten kan lanseras. I vissa länder har befolkningen en större medvetenhet om skadeverkningarna som rökning orsakar. Då krävs det inte i samma utsträckning samarbete med myndigheter för att nå ut till slutkonsumenterna. I Japan har skadeeffekterna nyss börjat komma allmänheten till kännedom, vilket har fått konsekvenser i form av att försäkringsbolag höjer premien för rökare. I Japan tillhör rökningen det sociala umgänget, varpå det är svårare att sluta röka utan socialt stöd. Cigaretter är dessutom förhållandevis billiga i Japan. Medelkonsumtionen av cigaretter är betydligt högre än i Sverige. Cirka 19 % av den svenska vuxna befolkningen röker jämfört med 40 % i Japan. Svenskarna är mer upplysta om ohälsoeffekterna och hela samhället inklusive myndigheter och socialstyrelsen uppmuntrar till att sluta röka, genom att det råder rökförbud nästan överallt. Konsekvenserna av detta anti-rökklimate är att Nicorette säljer bra i Sverige och även i hela Norden. Vi skall dock inte glömma bort att cirka

²⁰⁵ Svensson, S-I, 021211.

1,2 miljoner svenskar snusar vilket påverkar statistiken ordentligt. Det finns dock inte samma anti-rökklimat överallt. I Italien och i Tyskland når man inte samma stöd från staten.²⁰⁶

Myndigheterna påverkar även efterfrågan genom att styra prissättningen för läkarvård. I Frankrike är det gratis att gå till läkaren då de har ett högt kostnadsskydd, medan andra tar ut höga priser. En generell trend mot egenvårdsprodukter kan spåras och bara det senaste året har försäljningen av OTC-produkter ökat markant. Intresset för hälsa har ökat och i allmänhet tar människor större ansvar för sin hälsa. Mellan olika kulturer kan en stor skillnad beaktas vad gäller vilka läkemedel de konsumerar. I Medelhavsländerna är det vanligt att vid värk använda stolpiller, vilket man i USA och England aldrig ens skulle överväga. Detta påverkar beslutet av vilka produktformer som lanseras i de olika länderna. Lavemangsprodukten Microlax undviks således att säljas i vissa former i vissa länder.²⁰⁷

Efter marknadsundersökningar har det visat sig att vissa smaker av Nicorettes tuggummi sålde bättre i vissa länder jämfört med andra. Däremot är det inte kulturellt betingat huruvida konsumenten väljer att tugga tuggummi eller använda inhalator. Det är snarare en personlig fråga. Storrökare väljer oftare inhalator. I de länder där Nicorette är receptbelagt väljer läkaren ofta att ordinera plåster, då det krävs instruktioner för att tugga nikotintuggummi eller att använda inhalator. En annan anledning kan vara att tuggummi inte anses vara ett seriöst läkemedel.

Pharmacias produkt Regaine, som motverkar håravfall, har haft stor framgång i USA och Asien, men säljer dåligt i Europa, med undantag i Sverige. Målgruppen för Regaine ser likadan ut världen över, det vill säga män mellan 20-40 år. Pharmacia har snävat in målgruppen så mycket som möjlig, då de anser att män över 40 år inte bryr sig om håravfall i samma utsträckning som de yngre. Olika försäljningsframgångar grundar sig i att hårets betydelse för individen varierar mellan olika länder. I en anseendeorienterad och kollektivistisk kultur samt i en kultur där partikularism är stark, har gruppens attityder stor inverkan på individens köpbeteende, vilket påverkar användandet av Nicorette och Regaine.

Konkurrenssituation för Pharmacia karaktäriseras av läkemedelsbranschens höga konsolideringsgrad. Pharmacia har genomgått hela 8 fusioner. Trots att branschen innefattar de stora läkemedelsjättarna, som exempelvis Astra Zeneca, så finns det många mindre konkurrenter som utgör ett hot oavsett deras storlek. Enligt Svensson består Pharmacias konkurrenter framförallt av mindre lokala och regionala företag. Faktum är att konkurrenterna ofta varierar mycket från land till land och är utspridda över hela världen med olika produkter anpassade efter de lokala förhållandena.²⁰⁸

Just nu sker en trend mot avreglering vilket medför ökad konkurrens, men samtidigt underlättas registreringsprocessen och andra byråkratiska barriärer. Det finns en markant skillnad mellan länder med avseende på hur pass reglerade de är, vilket har sin grund i om osäkerhetsundvikandet och maskuliniteten är hög eller låg. Trots Sveriges låga osäkerhetsundvikande och feminina kultur är svenska apotek de enda i Europa som är statligt ägda. Detta medför att Pharmacia har distributionsgaranti i

²⁰⁶ Magnusson, P. 021215.

²⁰⁷ Nilsson, C, 021211.

²⁰⁸ Svensson, S-I, 021211.

Sverige. Vissa länder reglerar så att kedjebildning är omöjlig, då det endast är tillåtet att äga ett apotek. Det finns även stora skillnader när det gäller i vilken utsträckning produkterna är receptbelagda eller säljs som OTC. Vissa länder är väldigt konservativa och reglerade, det vill säga maskulina kulturer, varpå många produkter är receptbelagda och därmed förbjudna att marknadsföra. Andra länder är mer liberala, exempelvis USA och England och säljer många produkter OTC och tillåter till och med produkter säljas i dagligvaruhandeln. I USA och i vissa andra liberala länder konkurrerar Pharmacia då även med exempelvis Coca-Cola och andra märkesjättar (snabbrörliga konsumtionsvaror) om att få bäst plats på hyllan. Även Danmark tillåter försäljning i dagligvaruhandeln och Norge kommer att tillåta det med start nästa år.²⁰⁹

Idag har patentet för Nicorette gått ut och det har fått flera efterföljare av andra märken. Nicorettes konkurrenter på den internationella marknaden består av Nicotinell, Niquitin, Nicabate, Nicoderm, Commit och Zyban. Konkurrenterna skiljer sig inte avsevärt på de olika marknaderna. För att överleva gentemot konkurrenterna är det viktigt att jobba målinriktat samt att fortsätta arbeta med varumärket, som är avgörande för Nicorettes framtid. Detta är särskilt viktigt då patenttiden utgått. Eftersom varumärket är ett av Nicorettes starkaste konkurrensmedel har Nicorette, under den tid varumärket funnits på olika marknader, skapat förtroende och ett gott rykte. Inom anseendeorienterade och partikularistiska kulturer är förtroende och rykte betydelsefullt. Detta uppnår Pharmacia främst genom att vara verksam på marknaden under en längre tid, vilket i sin tur uppnås genom nationell anpassning. Varumärket möjliggör också synergieffekter i produktion och marknadsföring, vilket synliggörs i Nicorettes fall som i motsats till modellen gick från en anpassad strategi till att allt mer standardisera.²¹⁰

Naturläkemedel och *functional food* är **substitut** till Pharmacias produkter. Deras slagkraft varierar dock stort mellan olika länder. I Tyskland är det till exempel vanligt med naturläkemedlet Herbal. Även i Japan är det vanligt förekommande med naturläkemedel. När det gäller substitut till Nicorette, finns det många innovativa produkter, men så länge dessa produkter inte kan visa samma effekt som Nicorette ses de, enligt Svensson, inte som något större hot.²¹¹ Det varierande utbudet i olika länder försvårar Nicorettes etablering. De befintliga lokala substituten har enligt landets kultur och tradition en självklar roll, vilket vi kan koppla till den maskulina kulturen. I Japan och Kina är till exempel akupunkturbehandling ett självklart alternativ till läkemedel.

Kulturell påverkan med fokus på Värdekedjan

Pharmacias värdekedja är standardiserad i de första leden, men ju närmare kunden processen går desto mer anpassade är aktiviteterna i kedjan. Marknadsföring, aktiviteten närmast slutkonsumenten, försöker Pharmacia standardisera i den mån det går och nå ut med ett budskap för att skapa ett välkänt globalt varumärke. I vissa länder måste Pharmacia dock anpassa marknadsföringen till de landsspecifika faktorerna och de kulturella skillnaderna.

²⁰⁹ Svensson, S-I, 021211.

²¹⁰ Nilsson, C, 021211.

²¹¹ Svensson, S-I, 021211.

God marknadsföring och ett starkt varumärke är av största vikt för att nå ut till kunderna. Men för att nå ut till kunderna måste det finnas en marknad för produkten. Pharmacia måste enligt påverkningspyramiden (figur 14) gå in på myndighetsnivå innan de kan nå ut till slutkonsumenterna. Eftersom Nicorette var först med denna form av rökavvänjningsmedel var de tvungna att skapa en marknad. De var även tvungna att lära kunden nyttan samt användningssätt av produkten. I Medelhavsländer där rökning är en del av kulturen, kan det vara svårt att motivera och marknadsföra rökavvänjningsmedel. Dessa länder kan karaktäriseras av maskulina kulturer, hög maktjäms och högt osäkerhetsundvikande, vilket genomsyrar individernas attityd gentemot produkten.

Då Nicorette har skapat en marknad använder de en standardiserad marknadsföring. Detta har emellertid visat sig vara svårt då budskapet måste utarbetas efter marknadens underliggande kulturskillnader. Budskapet måste utformas och anpassas, men endast i den grad som är absolut nödvändigt. Kommunikationskanaler och kommunikationssätt måste också anpassas i kulturer som är motståndskraftiga mot en global standardiseringsstrategi. Grunden till det är hastigheten i informationsöverföring som är låg i dessa länder. Kollektivistiska kulturer och kulturer med extern kontroll präglas bland annat av gruppänkandet. Det innebär att företaget måste göra anpassningar utöver målgruppen, då samhällets normer har större påverkan på individens handlande. Detta för att produkten måste accepteras i större utsträckning än av den ursprungliga målgruppen. Ett exempel är Nicorettes marknadsföringskampanj "The craving man", cigarettmannen som finns med i den globala TV-reklamen. Reklamfilmen hade för avsikt att sändas i hela världen, men Pharmacia upptäckte att budskapet inte gick fram i Japan, varpå de fick anpassa filmen. Budskapet var utformat utifrån en specifik kultur, med andra ord utifrån den västerländska kulturen, varpå japanerna utifrån sin diffusa kultur tolkade budskapet annorlunda.²¹²

Lagerhållning och distribution, är mindre standardiserad eftersom Pharmacia möter olika förutsättningar i dessa processer i olika länder. Inom försäljning måste de också anpassa efter lokala samarbetspartners. Sverige, Cuba och Albanien är de enda länder som OTC-produkterna säljs i statligt ägda apotek. Storbritannien säljer produkterna i detaljhandeln och företaget konkurrerar därmed om hyllplats med företag utanför branschen. Registrering av produkten är en arbetsam och tidskrävande process. Varje ändring måste nygranskas, såsom byte av råvaror, leverantör, distributionskanal eller produktionslokalisering, vilket innebär att hela registreringsarbetet måste ses över igen. Detta är ett skydd för kunden eftersom det säkrar kvaliteten genom krav på noggrann utvärdering av alla produkter. Produktregistreringen brukar vanligtvis ta ett år.

Pharmacias lokala varumärken produceras i respektive land, medan produktionen av de globala produkterna är centraliserad och standardiserad. Nicorettes produktion är centraliserad till Sverige (Helsingborg) och Puerto Rico. Därigenom kan de nyttja skalfördelarna. Då produktion förlagd till det specifika landet är kostsamt leder den nationella anpassningen i detta avseende inte till några fördelar även om man skulle kunna komma närmare leverantören.

²¹² Magnusson, P, 021215.

Infrastrukturaktiviteterna, forskning och utveckling och Human Resource är så långt som möjligt standardiserade, men vissa inslag av anpassning kan skönjas. Den kliniska undersökningen i Japan är ett exempel, som vi tidigare nämnt, på hur viss del av forskning och utveckling är anpassad.

Även design av förpackning för de globala produkterna är till stor del standardiserad. Dock krävs vissa språkliga anpassningar av produktinformationen som medföljer förpackningen. Det är inte tillåtet att utforma ett informationsblad innehållande alla språk, utan varje språk kräver sin produktinformation.

Kulturell påverkan med fokus på Key success factors

En av Pharmacias viktigaste uppgift är att tillgodose konsumenternas behov med en bra och funktionell produkt. För att åstadkomma detta och för att öka innovationskraften, har Pharmacia investerat stora summor i forskning och utveckling, som är en av Pharmacias nyckelfaktorer. Personal är ytterligare en viktig resurs för Pharmacia och enligt Svensson underlättar den "internationella personalen" förståelsen för andra kulturer. Två andra viktiga nyckelfaktorer som Pharmacia fokuserar på är varumärkesorientering och marknadsföring. Pharmacia har gjort stora investeringar i dessa nyckelfaktorer, vilket utgör en av de bidragande faktorerna till dess framgång. Framgångarna för de välkända reklamfilmerna för Ipren och Nicorette är ett resultat av den stora marknadsföringssatsningen. Detta har företaget nått genom att kunna definiera målgruppen väl och de har lyckats nå ut till hela målgruppen genom ett lyckat koncept. Som tidigare nämnts är Nicorette-kampanjen relativt standardiserad, men för att nå den japanska kunden krävdes anpassning.

För att Pharmacia på ett optimalt sätt ska kunna förstå och utnyttja sina nyckelfaktorer, använder de sig av benchmarking. Genom benchmarking jämför sig företaget med konkurrenter och kundernas behov kan bättre tillfredställas. Företaget genomför regelbundet undersökningar för att förstå hur läkare värderar kvaliteten på Pharmacias försäljningsrepresentanter och produkter jämfört med deras största konkurrenter. Detta resulterar i ett förbättrat sätt att tänka och emanerar i förbättrade resultat och effektivare utnyttjande av företagets resurser. Pharmacia för inte endast benchmarking mot andra läkemedelsföretag utan väljer även att undersöka hur pass konkurrenskraftiga de är gentemot dagligvaruhandeln till exempel Tesco, då fler och fler produkter numera säljs i dagligvaruhandeln. Genom benchmarking mot utländska företag, kan kunskap om andra kulturer erhållas och därigenom ökar förståelsen för vilka anpassningar som är nödvändiga.

Efter denna beskrivning i nivå 3 av hur företaget hanterar kultur genom anpassning eller standardisering har företaget därmed passerat förloppet i nivå 2. Detta resulterar i en utveckling av företagets strategier som kan komma att ta en annan riktning enligt de beskrivna strategierna i *Three generic strategies*. Därefter blir detta synligt i nivå 1 i form av eventuell förflyttning. Nedan ges en bild av Pharmacias rörelse i modellen. Vi bygger denna bild utifrån Nicorette.

5.5 Avslutande reflektioner och utveckling av modellen

Till en början av Nicorettes lansering var i stort sett alla delar i värdekedjan anpassade efter respektive land. Enligt vår modell gick Nicorette in i ruta C och förde en nationell anpassningsstrategi. Från början var endast varumärke och produkt givet och marknadsstrategierna kunde designas och anpassas efter landsspecifika behov, mer eller mindre utan restriktioner. Detta bidrog till att Nicorette inte gav ett helhetsintryck utan sågs som olika produkter med samma varumärke, trots att innehållet var det samma i alla länder. Nicorette fick således ingen god positioneringseffekt.

Företaget insåg behovet av en ökad standardisering och efter hand som varumärket har etablerats på diverse marknader har Pharmacia upptäckt fördelen med att kunna standardisera aktiviteterna i värdekedjan. Behovet av att anpassa vissa delar av värdekedjan till nationella krav kvarstod dock och kvarstår än idag. Framförallt är det viktigt att de mjuka värdena, det vill säga slutet av värdekedjan och de delar som främst berör slutkonsumenten, är anpassade efter de olika länderna eller regionerna. Då konsumenterna inte skiljer sig avsevärt åt från land till land kan företaget, med undantag från vissa länder, i stora drag standardisera marknadsföringen. Pharmacia använder samma kommunikationskoncept till sitt globala varumärke och samma igenkännbara förpackningsdesign världen över, men informationsbladen måste vara anpassade till respektive land. På så sätt nyttjar Pharmacia den globala strategins synergieffekter samtidigt som företaget ser till att verkligen nå ut till alla konsumenter genom anpassning. I stora drag strävar Nicorette efter att standardisera hela värdekedjan i den mån det är möjligt. Nicorette har således rört sig från ruta C mot ruta A. Efter att ha anammat en standardisering av värdekedjan inser Pharmacia att detta sker på bekostning av att skapa värde för kunden. Utan att bli *stuck in the middle* försöker företaget dra nytta av fördelarna som ges av strategierna i ruta A. På så sätt utnyttjas synergieffekterna samtidigt som vissa anpassningar kvarstår.

Extra viktigt är det att använda en anpassningsstrategi vid lansering på marknader som karaktäriseras av kulturdimensionerna som är mindre mottagliga för global standardiseringsstrategi. Maktdistans och osäkerhetundvikande är kritiska faktorer som är betydelsefulla när det finns stora skillnader mellan marknader. Således lutar strategierna vid ytterligare nylanseringar mot anpassning tillbaka mot ruta C, samtidigt som standardiseringen ligger kvar som grund. Vi ser hos Nicorette en tydlig pendelrörelse som förflyttar sig mellan ruta C och A, via ruta B och som allt eftersom tiden går, snävas av till att endast beröra globalisering i ruta B. Ett exempel på pendelrörelsens tillbakagång är den standardiserade reklamen för Nicorette, *The Cravingman*, som krävde anpassningar i Japan. *The Cravingman* är även ett exempel på att tänka globalt och agera lokalt, vilket är fördelarna i ruta B. Nicorette har således rört sig i enlighet med vår modell och pendelrörelsen är därmed illustrerad.

Vår uppfattning av Pharmacia är att företaget inte medvetet undersöker kulturskillnader, utan genomför anpassningar efterhand som hinder påträffas. Det omedvetna hänsynstagandet till kulturella skillnader, medför att avgörande faktorer som hindrar framgång förbises. Produktion och marknadsföring är, enligt Douglas och Wind²¹³ med flera, typiska aktiviteter som möjliggör standardisering och utnyttjande

²¹³ Douglas, S.P. & Wind, Y. *The Myth of Globalization* (1987).

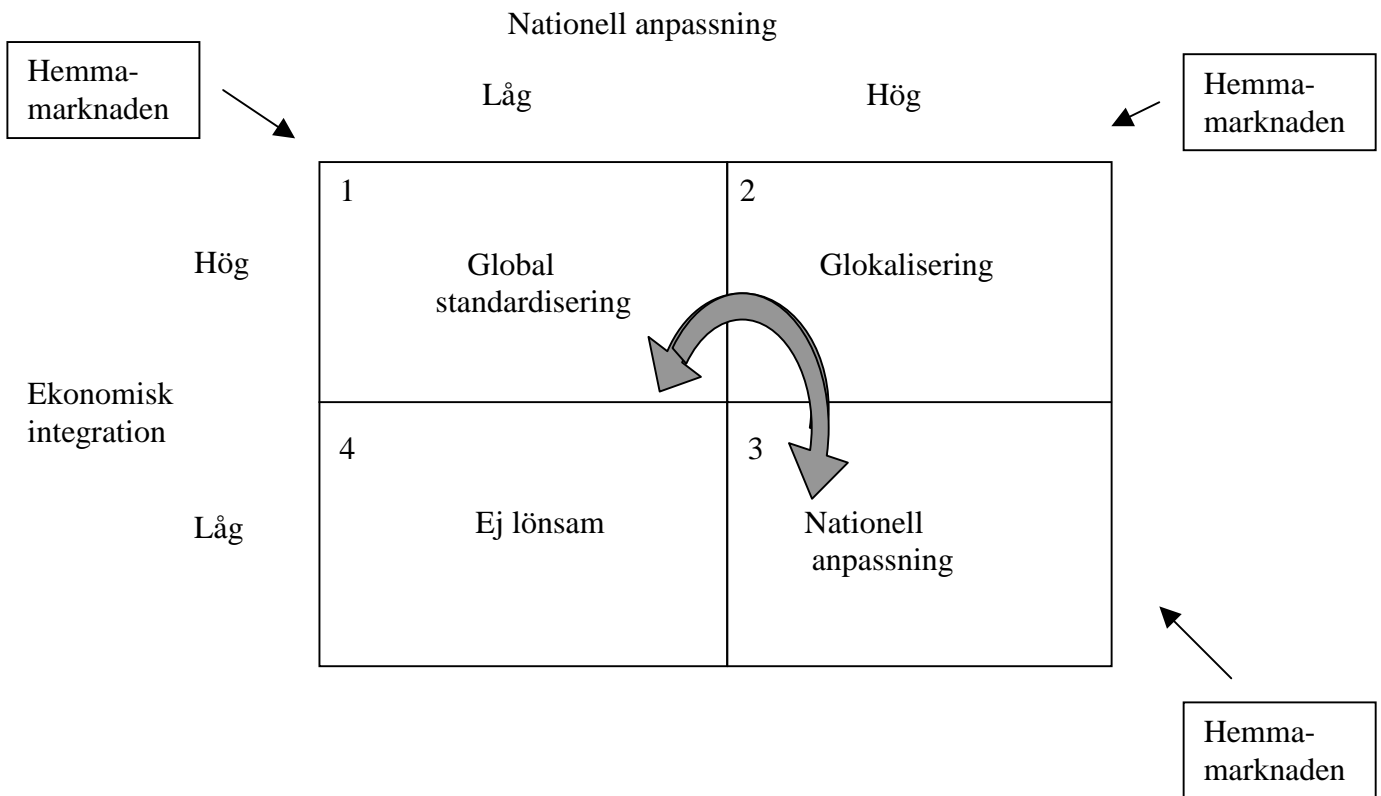
av skalfördelar. Pharmacia strävar efter att standardisera sin reklam och har till stor del lyckats med det. Dock har de inte kunnat undvika kulturella hinder, vilket medfört att Pharmacia varit tvungna att utföra en minimal anpassning. Detta visar att inte ens de aktiviteter som anses lättast att standardisera, kan undvika kulturell påverkan och anpassning.

Alla kulturdimensioner har inte kommenterats i lika stor utsträckning, då vissa dimensioners påverkan på strategiutvecklingen har varit svår att spåra utifrån intervjun. Till exempel i en anseendeorienterad och kollektivistisk kultur samt i en kultur där partikularism är stark, har gruppens attityder stor inverkan på individens köpbeteende, men informationen från Pharmacias klargör inte huruvida de tar hänsyn till dessa tre dimensioner. Vi anser dock att de bör göra det, för att framgångsrikt nå ut till alla konsumenter i samhället.

Vår modell är inte speciellt utformad efter läkemedelsbranschen, men vi valde Pharmacia för att illustrera vår modell, eftersom vi anser att läkemedelsbransch är ett bra exempel för globala produkter och strategier. Vi upptäckte dock att så inte är fallet. Pharmacia väljer att behålla lokala produkter och varumärken, då de redan är etablerade i landet och dess kultur. Från intervjun med Pharmacias OTC-enhet framgick att företaget tar hänsyn till redan etablerade lokala produkter, då det inte är lönt att konkurrera med dessa. Företaget väljer därför bort vissa marknader vid lansering av en produkt. Vi omvärderar således vår uppfattning om att läkemedelsbranschen är global i avseende på standardiserad strategi. Pharmacia använder sig av både global standardiseringsstrategi och anpassningsstrategi, vilket vi kan likna med Hodgetts och Rugmans beskrivning av Procter & Gamble, som kombinerar ekonomisk integration och nationell anpassning.²¹⁴ Pharmacia hamnar således i strategin för globalisering, ruta B.

I illustrationen av modellen upptäckte vi att Nicorette blev ett internationellt varumärke genom att använda en nationell anpassningsstrategi och gick därmed in i ruta C och inte i ruta A, som vår modell beskriver. Detta har fått oss att inse att det finns en möjlighet att även bli en internationell aktör genom alla tre strategialternativen, det vill säga att företaget kan gå in i modellen via alla tre rutorna. Dock är vår uppfattning att ett inträde med en anpassningsstrategi kräver stort kapital och kunskap om de kulturella skillnaderna, vilket Nicorette hade genom Pharmacia. Vi utvecklar därför modellen till att åskådliggöra ett möjligt inträde i ruta A, B och C (figur 15).

²¹⁴Hodgetts, R. & Rugman, A. *The end of global strategy* (2001).



Figur 15. Utvecklad modell för internationella strategier

6

- Slutsats -

I detta kapitel redogör vi våra slutsatser, som framkommit ur utveckling av modell samt illustration, i en avslutande diskussion, för att mer sammanfattat besvara uppsatsens syfte. I slutet av detta kapitel kommenteras modellen och illustrationen utifrån ett kritiskt förhållningssätt.

6.1 Avslutande diskussion

Syftet med uppsatsen är att koppla kulturella skillnader till strategiutveckling, vilket uppfylls genom en modellkonstruktion. Modellen visar utvecklingen av företagets internationella strategi med utgångspunkt i Levitts tes om det globala företaget som enda alternativ. Detta åskådliggörs i vår modell genom att företag går in i ruta A då de blir en internationell aktör, eftersom de för en standardiseringsstrategi. Levitts tes stämmer även med hänsyn till målgruppens homogenitet, vilket vi såg genom illustrationen av Nicorette, då rökare har samma beteende över hela världen. Dock skiljer sig denna målgrupp med hänsyn till hur olika kulturer tolkar budskap och hur kommunikationskanaler fungerar i olika kulturer. I illustrationen av Nicorettes reklamkampanj *The Cravingman* påvisar vi möjligheten att standardisera marknadsföringsaktiviteten, men även att viss anpassning måste återinföras. I Japan hindrade kulturella aspekter möjligheten att tolka reklambudskapet rätt och därmed var viss anpassning nödvändig, samtidigt som standardisering fortfarande kunde bibehållas i kommunikationskanaler samt idén bakom *The Cravingman*. Vidare kan vi inte se att den globala marknaden har konvergerat helt och blivit homogen, utan anpassningar i enlighet med kulturskillnader krävs fortfarande. fördelarna med global standardiseringsstrategi, i form av synergieffekter och skalfördelar är betydelsefulla, men det går inte att helt bortse från kulturskillnaderna. Douglas och Wind framhäver behovet av anpassning till kultur och omöjligheten att nonchalera kulturella skillnader. De menar att skalfördelar inte bara är möjliga genom standardiseringsstrategi, utan även teknologisk utveckling möjliggör skalfördelar vid lägre nivåer av output.

Vid koppling mellan kultur- och strategiteorier i modellen, och även i illustrationen, visade det sig att vissa dimensioner har större betydelse än andra. Hög maktdistans, högt osäkerhetsundvikande och den maskulina dimensionen utgör stor betydelse vid valet av standardiserad eller anpassad strategi. Framför allt dessa dimensioner har stor inverkan i kulturen då de präglar samhället i stor utsträckning, vilket försvårar implementering av global standardiseringsstrategi. Dock vill vi påpeka att alla dimensioner bör beaktas för att återge helhetsperspektivet av kulturen i fråga. Anledningen till att vi inte har berört alla dimensioner i illustrationen, är att informationen från Pharmacia inte har varit tillräcklig på grund av företagssekretess.

En annan anledning är att Pharmacia inte ser anpassning i det kulturella perspektiv som vår modell fokuserar på. Intervjuerna med Pharmacia visade att företaget inte medvetet undersöker kulturskillnader, utan genomför anpassningar efterhand som hinder påträffas. Det omedvetna hänsynstagandet till kulturella skillnader, medför att avgörande faktorer, som hindrar framgång, förbises. Detta får oss att undra hur andra företag hanterar den kulturella påverkan och om de medvetet undersöker ländernas kulturer.

I modellen framhåller vi omöjligheten med ytterligheterna i strategierna och därmed omöjligheten i Levitts tes. Genom att behålla fördelarna som anpassningsstrategin och den globala standardiseringsstrategin medför, lyckas företaget tänka globalt samtidigt som de agerar lokalt. Företaget lyckas således föra en globaliseringsstrategi utan att för den sakens skull bli *stuck in the middle*. Detta för att företag standardiserar sina aktiviteter i olika utsträckning och lyckas därmed nyttja skalfördelar samtidigt som de kulturella anpassningar som är mest nödvändiga och lönsamma behålls. Beroende på företags olika branschkaraktär, interna resurser, etc., ser kombinationen av standardisering och anpassning olika ut i företags strategier. Utifrån illustrationen av Pharmacia kan vi konstatera att det inom varumärkesfokusering krävs både anpassning och standardisering. Anpassning, då varumärket kräver närvaro på den enskilda marknaden för att varumärket ska kunna etableras och nå slutkonsumenten och standardisering, då skalfördelar kan uppnås i bland annat marknadsföring och produktion. En balans mellan ekonomisk integration och nationell anpassning leder till att svängningarna i pendelrörelsen i vår modell med tiden mattas av och får strategin att utvecklas enligt globalisering.

Pendelrörelsen visar, som ovan nämnts, att företag rör sig inom modellen (nivå 1) beroende på hur mycket hänsyn de tar till de olika kulturerna. Då företaget för en global standardiseringsstrategi och vill öka lönsamheten ytterligare, utvecklar det strategin utefter de kulturella skillnaderna. Detta innebär att företaget genomför viss anpassning och strävar efter strategin som representeras i ruta C, nationell anpassning. Dock leder strategiutvecklingen företaget endast till globaliseringsstrategin, ruta C, även om strävan är en anpassningsstrategi. Anledning till att pendelrörelsen inte svänger hela vägen från den globala standardiseringsstrategin till anpassningsstrategin, är att en standardisering inte överges helt och anpassning i alla aktiviteter inte genomförs i första skedet. Inte förrän företaget befinner sig i ruta B kan det fortsätta sin anpassning och därmed fortsätta till ruta C. Motsvarande utveckling gäller i motsatt riktning. När företaget med en anpassningsstrategi, avser öka lönsamheten ytterligare driver utnyttjandet av skalfördelar företaget till att standardisera vissa aktiviteter. Företaget vet i detta skede vilka aktiviteter som, trots de kulturella skillnaderna, är möjliga och lönsamma att standardisera. Som resultat av de kulturella kunskaperna de införskaffat kan företaget till exempel skapa regioner av länder med samma kulturella präglning, där en standardiserad produktion kan utföras. Med tiden snävas pendelrörelsens svängningar av till att endast beröra globaliseringsstrategin (ruta B). Företag för inte en identisk strategi i ruta B, utan kombinerar standardisering och anpassning i olika utsträckning och drar fördelar av ekonomisk integration och lokal anpassning utifrån företagets förutsättningar.

En annan viktig slutsats utifrån illustrationen av modellen, är att företag inte bara kan bli en internationell aktör genom inträde i ruta A och föra en global standardiseringsstrategi. Nicorette blev ett internationellt varumärke genom att

Pharmacia använde en nationell anpassningsstrategi och gick därmed in i ruta C och inte i ruta A, som vår modell beskriver. Detta har fått oss att inse att det finns en möjlighet att bli en internationell aktör genom alla tre strategialternativen, det vill säga företaget kan gå in i modellen via alla tre rutorna. Dock är vår uppfattning att ett inträde med en anpassningsstrategi kräver stort kapital och kunskap om de kulturella skillnaderna. Genom att Pharmacia under en lång tid har varit en internationell aktör och genomgått många fusioner, har företaget erfarenhet av kulturer. Detta var en avgörande faktor för att lanseringen av Nicorettes skulle kunna göras med hjälp av en anpassningsstrategi.

6.2 Kritisk diskussion

Vår modell är inte speciellt utformad efter läkemedelsbranschen, men vi valde Pharmacia i illustrationen av modellen, eftersom vi ansåg att denna bransch var ett bra exempel för globala produkter och strategier. Även om Pharmacia inte för en fullt ut global standardiseringsstrategi, så anser vi att företaget ger en bra illustration av modellen. Då företaget i vissa avseende använder en global standardiseringsstrategi och i andra avseende en anpassningsstrategi, åskådliggör det hur och i vilken utsträckning företaget tar hänsyn till kulturella skillnader. Detta finner vi vara ett bra exempel på att globaliseringsstrategin används och fungerar. Även om vi illustrerar modellen med hjälp av ett läkemedelsföretag anser vi dock att alla företag möter samma företeelser i kontakt med olika kulturer.

Modellen visar den övergripande strategiutvecklingen för företag, men i illustrationen insåg vi att vi inte kunde återge en bild av hela Pharmacias strategi, då företagets storlek med ett hundratal produkter och varumärken är ogripbar. Vi fokuserade på en enhet och ett varumärke, OTC-produkter och Nicorette, eftersom företaget för olika strategier för olika produkter. Detta resulterar i att illustrationen förs på en produkt- och varumärkesnivå. Modellutvecklingens syfte är att åskådliggöra strategiutveckling på företagsnivå. För globala företag med ett mindre produktsortiment fungerar modellen utifrån denna nivå, men för företag som Pharmacia med många produkter och olika strategier för dessa, underlättas det att använda modellen utifrån produktnivå.

Med tanke på den information vi erhållit om Pharmacias OTC-produkter och Nicorette har vi endast kunnat åskådliggöra hur anpassningar och standardiseringar ser ut, vilket har resulterat i en beskrivning. Vi har alltså inte kunnat återge strategiutvecklingen i praktiken. Modellen är en förenkling av verkligheten, vilket leder till att vissa företeelser hamnar utanför. Vi hade dock önskat information om ytterligare marknader för Nicorette, då fler marknader hade möjliggjort en tydligare bild av kulturpåverkan. En stor del av företagets information är sekretessbelagd, vilket är en av nackdelarna med en kvalitativ undersökning. Om information om fler marknader hade varit tillgänglig, skulle det också underlätta beskrivningen av kulturdimensionernas påverkan på strategiutveckling i illustrationen. Ökad information hade möjliggjort en eventuell utveckling av nivå 3 (kulturell påverkan och strategiutveckling) i modellen. Vi hade då mer detaljerat kunnat återge specifika länder utifrån de kulturella dimensionerna och närmare beskriva hur Pharmacias möter kulturella skillnader i de olika länderna.

6.3 Teoretiskt resultat

Syftet med uppsatsen är att påvisa hur kultur påverkar det internationella företags strategiutveckling. För att uppfylla syftet har vi konstruerat en modell baserat på utvalda teorier. Modellen kopplar bransch- och företagsrelaterade teorier till kulturspecifika teorier och visar samspelet dem emellan. Vi har utvecklat olika nivåer i modellen för att kunna gå djupare in i samspelet mellan kultur och strategiutveckling. Relevanta kulturdimensioner har kopplats med hänsyn till anpassningsnivå. Genom konstruktionen av modellen har vi konstaterat svårigheten med att spåra den underliggande kulturens påverkan på strategiutveckling. Detta motiverade ytterligare modellkonstruktionen.

Våra viktigaste slutsatser från modellen är att företags strategiutveckling ändras och anpassas efter marknaden krav och därför rör sig i modellen som en pendel. Enligt modellen mattas pendelrörelsen med tiden av och företaget för en globaliseringsstrategi. Den viktigaste anledningen till detta är att företaget inser nödvändigheten och lönsamheten med att kombinera ekonomisk integration och nationell anpassning. Vi anser att dessa slutsatser bevisas i illustrationen av Pharmacias. Vi kan även finna stöd för våra slutsatser hos forskare som till exempel Douglas och Wind. De betonar vikten av att balansera standardisering och anpassning. Standardisering möjliggör utnyttjande av synergieffekter, men synergier är inte unika för global standardiseringsstrategi. De förekommer också när verksamheter samarbetar eller integreras över landsgränser och hänsyn till kultur tas. Ett internationellt företag måste ha en väl fungerande kommunikations- och distributionsinfrastruktur för att kunna nå konsumenter i hela världen, vilket Douglas och Wind menar inte alltid kan uppnås genom standardisering.

Vid modellkonstruktionen framkom att anpassning framför allt krävs i värdekedjans aktiviteter som är närmast konsumenten. Det bekräftades också i intervjuerna med Pharmacia. Marknadsföring och kundservice är de aktiviteter som konsumenten framför allt kommer i kontakt med och således krävs det noggrann undersökning av dessa utifrån kulturella aspekter.

Modellen kunde vidareutvecklas efter illustrationen till att inträdet på den internationella marknaden kan ske, inte bara genom standardisering, utan också genom anpassning och globalisering.

Vi avser att bidra till teoriutveckling och genom konstruktionen av modellen och illustrationens resultat, vilken möjliggjorde vidareutveckling av modellen, uppfyller vi denna avsikt. Med hjälp av modellen ökar förståelse för kulturell påverkan på strategiutveckling och sambandet dem emellan tydliggörs.

6.3.1 Kritik till modell

Det finns olika slags modeller. I vår studie har vi valt att göra en samspelsmodell, då kraven inte är så stränga som i en orsakmodell. Med hjälp av samspelsmodellen kan

vi visa hur våra faktorer samverkar.²¹⁵ I vår modell har vi organiserat och tolkat information utifrån framför allt ett kulturellt perspektiv. Modellen kan granskas utifrån vilka faktorer som tas med och om dessa faktorer kan förklara företeelsen. Huvudfaktorerna i modellen är kultur, globalisering och strategi. Dessa förklarar hur kulturskillnader påverkar strategiutveckling. Vi har fastställt begreppen så att de är raka och klara genom en begreppsdefinition, för att undvika felaktig tolkning.

Bruzelius och Skärvad menar att en modell skall vara enkel, fruktbar och oförutsägbar.²¹⁶ Genom att konstruera en modell kan vi göra en förenkling av verkligheten, vilket möjliggör att vi kan åskådliggöra det abstrakta och stora området, kultur och globalisering. För att ytterligare förenkla modellen har vi delat upp den i tre nivåer. Genom dessa nivåer kan vi förtydliga företagets strategiutveckling, processen i företaget som leder till denna utveckling och slutligen kulturens påverkan på strategiutvecklingen. Kopplingen mellan kultur och strategiutveckling åskådliggörs på detta sätt systematiskt och konsekvent, vilket ökar förståelsen för företeelsen. Modellen är fruktbar då den uppmärksammar problem som kan ge ökad förståelse för kulturens betydelse. Vidare anser vi att modellen knyter samman globalisering, strategi och kultur utifrån ett nytt angreppssätt. Oförutsägbarheten framgår då den för forskares resonemang vidare och utvecklas på ett nytt sätt.

Validiteten är således stor. Reliabiliteten är mindre då modellen är en tankekonstruktion och vi inte har tillräckligt många empiriska bevis för att den ska vara tillräckligt tillförlitlig. Vi har illustrerat modellen med hjälp av ett varumärke och därför går det inte att göra några vidare generaliseringar.

6.4 Förslag till vidare forskning

Trots vår kritik till modellen samt utvecklingsförslag, anser vi att den bidrar till teoriutveckling som kan öka förståelse för kulturell påverkan på strategiutveckling och utgöra incitament för vidare studier. Vidare kan diskuteras huruvida vår modell är hållbar för andra branscher som anses globala, så som hemelektronik- samt bilbranschen. Vi finner det troligt att alla globala företag möter liknande kulturskillnader och därför borde modellen även gälla för andra branscher.

Procter & Gamble (P&G) är ett företag som anses använda glocaliseringsstrategi, då de utnyttjar skalfördelar samtidigt som de är lyhörda för den lokala marknadens krav och behov. Under 70-talet förde P&G en mer standardiserad strategi med utveckling av produkt och marknadsföring förlagd i USA, som sedan överfördes till andra länder. Då företaget gick in i Japan upplevde det nederlag. P&G lanserade blöjor och tvättmedel enligt företagets standardiserad strategi och hade för avsikt att ta 80% av marknaden, men 1980 hade de endast 8%. Genom benchmarking och studier av den japanska marknaden fann P&G att dess produkter inte matchade konsumenternas preferenser. De fann att japaner tvättar i kallt vatten, vilket P&Gs tvättmedel inte var anpassade efter. Deras blöjor var utvecklade efter västerländska preferenser och därmed olämpliga i passformen. P&G utvecklade en blöja enligt den japanska marknaden, vilken sedermera också blev framgångsrik i USA. Detta har resulterat i att

²¹⁵ Holme, M. I. & Solvang, B. K. *Forskningsmetodik-Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2001).

²¹⁶ Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. *Integrerad organisationslära* (2000).

P&G har decentraliserat FoU för att lättare uppfatta och möta olika konsumenters krav. Företaget insåg därefter vikten av det kulturella hänsynstagandet för att nå försäljningsframgång. Detta var ett av stegen mot globaliseringsstrategi.²¹⁷

Vi hoppas att vår modell ska inspirera till vidareutveckling av modellen. Vi föreslår därför vidare forskning genom att applicera modellen på fler företag och branscher för att kunna utveckla modellens analytiska generaliserbarhet. Vid modellapplicering på annan bransch kan vi fastställa modellens giltighet.

²¹⁷ Hill, C. W.L. *International business - Competing in the global marketplace*, (2002).

7

- Källförteckning -

Publicerade källor

Allio, R.J. (1989) "Formulating global strategy", *Planning Review*, March-April, s.22-27.

Bartlett, Christoffer, A. & Ghoshal, Sumantra (1998) *Managing across borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, second edition.

Bickerstaffe, George (2002) "Culture Club: An Interview with Fons Trompenaars", *Business Strategy Review*, spring, s.31-35.

"Bioteknikbranschen har tappat sina småföretag" *Sydsvenska Dagbladet* 2002-10-09, (Författare okänd).

Bruzelius, Lars, H. & Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, åttonde upplagan.

Bruzzel, R. (1968), "Can you standardize multinational marketing?", *Harvard Business Review*, vol. 46, November-December, s. 102-113.

Dahringer, L.D. & Mühlbacher, H. (1991) *International marketing: A global perspective*, Addison-Wesley Publishing Company.

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur.

Douglas, Susan P. & Wind, Yoram (1987) "The Myth of Globalization", *Columbia Journal of world business*, Winter, s.19-29.

Dunning, J. & Narula, R. (1996) "Globalization and new realities for multinational enterprisedeveloping host country interaction, s. 1-36,
<http://www-edocs.unimaas.nl/files/mer98015.pdf>.

Grant, Robert, M. (1998) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Inc, tredje upplagan.

Grant, Robert, M. (1996) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Inc, andra upplagan.

Grune, G.V. (1989) "Global marketing global opportunities", *Executive Speeches*, November.

Hall, E.T. & Hall, M. (1990) *Understanding cultural differences: Keys to success in West Germany, France and the United States*. Intercultural Press.

“Hans tugg tog tobaksindustrin på sängen” *Sydsvenska Dagbladet*, 2002-02-07.
(Författare okänd)

Hill, Charles W.L. (2002) *International business - Competing in the global marketplace*, The McGraw-Hill Companies, third edition.

Hodgettes, R. & Rugman, A.M. (2001) *The End of Global Strategy* *European Management Journal*, Vol 19, No.4, August, s. 333-343.

Hofstede, Geert (1980) *Culture´s consequences: International differences in work-related values*, Sage Publications.

Hofstede, Geert (1984) *Culture´s consequences: International differences in work-related values*, Sage Publications.

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

Johnsson J.K (2000) *Global Marketing: Foreign entry, Local Marketing & Global Management*, Irwin McGraw-Hill Companies, Inc.

Keegan, Warren. J. (1989) *Global Marketing Management*, Prentice Hall.

Keegan, W. & Green, M.S. (2000) *Global marketing* Prentice Hall.

Lekvall, Per & Wahlbin, Clas (2001) *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM Publishing, fjärde upplagan.

Levitt, Theodor (1983) “The globalization of markets”, *Harvard Business Review*, vol.61 No.3, May-June, s. 92-102.

Lewis, K. and Housden, M. (1998) *An introduction to international marketing: A guide to going global*, Kogan Page Limited.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur.

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

Porter, Michael. E. (1993) *Konkurrensstrategi*, ISL förlag, sjätte upplagan.

Rylander, Håkan ”VA-SPECIAL: JAPAN svensk export större och större”, *Veckans affärer*, 1997-02-24.

Simon-Miller, F. (1986) "World marketing: going global or acting local? Five expert viewpoints", *Journal of consumer marketing*, Vol.3, No2, Spring, s.5-7.

Segal-Horn, S. (1996) "The limits of a global strategy", *Strategy and Leadership*, Nov/Dec, s.12-17.

Sheth, (1986) "Global markets or global competition", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.3 No.2, Spring, s. 9-11.

Trompenaars, Fons (1993) *Handbuch Globales Management*, ECON.

Trompenaars, Fons (1997) *Riding the waves of Culture: Understanding cultural diversity in business*, Nicholas Brealey Publishing.

Urde, Mats (1994) "Brand Orientation – A Strategy for Survival ?", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, No.3, s.18-33.

Wijk, Gösta (2002) *Föreläsningskompendium för kandidatseminarium*.

Yip, G.S. (1989) "Global strategy...in a world of nations?", *Sloan Management Review*, Fall, s.29-41.

Opublicerade källor

Cronstedt, Cecilia, Holme, David, Larsson Maritn & Ringquist, Andreas, (2002), *Tre strategiska synsätt- en fallstudie av Biovitrum*. (Kandidatuppsats, Ekonomihögskolan Lund).

Muntliga källor

Magnusson, Patrik, Avdelningschef för Business Management, Consumer Healthcare, Pharmacia, 2002-12-15.

Nilsson, Camilla, Internationell Produktchef, Consumer Healthcare, Pharmacia, 2002-12-11.

Svensson, Sven-Inge, Marknadschef för Europa, Consumer Healthcare, Pharmacia, 2002-12-11.

Elektroniska källor

www.inta.org, 2002-05-02.

www.pharmacia.com, 2002-11-20.

www.pharmacia.se, 2002-11-21.

Bilaga 1

Values of the Four Indices for the 40 Countries²¹⁸

| Country | PDI | UAI | IDV | MAS |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|
| Argentina | 49 | 86 | 46 | 56 |
| Australia | 36 | 51 | 90 | 61 |
| Austria | 11 | 70 | 55 | 79 |
| Belgium | 65 | 94 | 75 | 54 |
| Brazil | 69 | 76 | 38 | 49 |
| Canada | 39 | 48 | 80 | 52 |
| Chile | 63 | 86 | 23 | 28 |
| Colombia | 67 | 80 | 13 | 64 |
| Denmark | 18 | 23 | 74 | 16 |
| Finland | 33 | 59 | 63 | 26 |
| France | 68 | 86 | 71 | 43 |
| Great Britain | 35 | 35 | 89 | 66 |
| Germany (F.R.) | 35 | 65 | 67 | 66 |
| Greece | 60 | 112 | 35 | 57 |
| Hong Kong | 68 | 29 | 25 | 57 |
| India | 77 | 40 | 48 | 56 |
| Iran | 58 | 59 | 41 | 43 |
| Ireland | 28 | 35 | 70 | 68 |
| Israel | 13 | 81 | 54 | 47 |
| Italy | 50 | 75 | 76 | 70 |
| Japan | 54 | 92 | 46 | 95 |
| Mexico | 81 | 82 | 30 | 69 |
| Netherlands | 38 | 53 | 80 | 14 |
| Norway | 31 | 50 | 69 | 8 |
| New Zealand | 22 | 49 | 79 | 58 |
| Pakistan | 55 | 70 | 14 | 50 |
| Peru | 64 | 87 | 16 | 42 |
| Philippines | 94 | 44 | 32 | 64 |
| Portugal | 63 | 104 | 27 | 31 |
| South Africa | 49 | 49 | 65 | 63 |
| Singapore | 74 | 8 | 20 | 48 |
| Spain | 57 | 86 | 51 | 42 |
| Sweden | 31 | 29 | 71 | 5 |
| Switzerland | 34 | 58 | 68 | 70 |
| Taiwan | 58 | 69 | 17 | 45 |
| Thailand | 64 | 64 | 20 | 34 |
| Turkey | 66 | 85 | 37 | 45 |
| USA | 40 | 46 | 91 | 62 |
| Venezuela | 81 | 76 | 12 | 73 |
| Yugoslavia | 76 | 88 | 27 | 21 |
| Mean | 52 | 64 | 50 | 50 |
| Standard Deviation | 20 | 24 | 25 | 20 |

PDI = Power Distance
 UAI = Uncertainty Avoidance
 IDV = Individuality
 MAS = Masculinity

²¹⁸ Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences- International Differences in Work-related Values*, s.315.