



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan Lund  
Magistert uppsats Vt-2008

# **Etablering i Dubai**

**En fallstudie om en svenskbanks möjligheter på en  
marknad med en stark växande ekonomi**

**Författare:**

Tomislava Andrić  
Weronika Korgol  
Helya Mehrabi

**Handledare:**

Veronika Tarnovskaya

---

## SAMMANFATTNING

---

- Titel:** Etablering i Dubai. En fallstudie om en svenskbanks möjligheter på en marknad med en stark växande ekonomi
- Författare:** Tomislava Andric´, Weronika Korgol, Helya Mehrabi,
- Handledare:** Veronika Tarnovskaya
- Seminariedatum:** 2008-06-09
- Nivå:** Examensarbete på magisternivå i företagsekonomi
- Nyckelord:** Utlandsetablering, Dubai, nätverk
- Syfte:** Vårt syfte i denna uppsats är att undersöka om Dubai kan vara en potentiell marknad för Swedbank och detta kommer att göras genom en jämförelse med etableringsprocessen i Kina. Vi vill även poängtera att vi genom denna undersökning kommer fokusera på sökningsfasen som är början på ett företags ingångsfas på en ny marknad. Därefter är vi intresserade att ta reda på de möjligheter som marknaden och dess aktörer erbjuder, vilket i sin tur leder till en ny fas, dvs. projektfasen.
- Metod:** Uppsatsen är en kvalitativ fallstudie av Swedbank där vi har använt oss av ett abduktivt arbetssätt. De data som ligger till grund för uppsatsen är i första hand telefon- och mailintervjuer med svar från tio respondenter från företaget samt Exportrådet. Dessutom har extern företagsmaterial, artiklar, statistik kring företaget samlats in.
- Teoretiskt perspektiv:** Internationaliseringsteori, Nätverksteori, Matchingkonceptet
- Slutsatser:** Vi har med denna uppsats kommit fram till att Dubai har en stor potential för bankbranschen vid en etablering då man bland annat kan vara en del av frizon med full ägandekontroll. Detta kan ses som mycket positivt vid en jämförelse av Swedbanks etablering i Shanghai då man var tvungen att noggrant följa lagen. Lagarna är inte lika strikta vid en etablering i Dubai och kan därför underlätta etablering för företag. Kulturen skiljer sig åt mellan Kina och Dubai men har i slutändan samma förutsättningar vilket är att skapa goda långsiktiga relationer mellan aktörer. Då många nordiska företag väljer att fullfölja en etablering i Dubai finns det behov för en etablering av en skandinavisk bank med skandinavisk kompetens i kombination med emiratisk kompetens på marknaden.

---

## ABSTRACT

---

- Title:** Establishment in Dubai. Case study of opportunities intended for a Swedish bank in a strong growing market
- Authors:** Tomislava Andric´, Weronika Korgol, Helya Mehrabi
- Advisors:** Veronika Tarnovskaya
- Seminardate:** 2008-06-09
- Course:** Master thesis in Business Administration
- Keywords:** Internationalization, Dubai, Network
- Purpose:** The purpose of this essay is to explain and describe if Dubai could be a potential market, for establishment of a bank. This potential establishment will be done by comparison with the establishment process of the bank in Shanghai. We will focus on the beginning in the internalization phase also called the search phase and later find out the possibilities which the market has to offer. The process will lead us to the next phase called the project phase.
- Methodology:** The essay is a qualitative case study of a bank where we have used abduction as the working method. The basis for this essay is data generated through telephone- and mail interviews with ten of the respondents in the business management and Swedish trade. We have also used company related material, articles and statistics.
- Theoretical perspectives:** Internalization theory, Network approach, matching concept
- Conclusion:** We have come to the conclusion that Dubai has big potentials for banks to establish themselves on the market, mainly throughout a participation of the freezone. This can be a positive comparison with the internalization of Swedbank in Shanghai where the bank was forced to follow the law. The laws of Dubai are not as strict as in Shanghai and can therefore be easier for companies when deciding on an establishment in Dubai. The culture aspects differ between Kina and Dubai but have the same circumstance; to create good and long lasting relationships between different actors in the network. Because of the growth in establishments of Swedish companies on the market in Dubai there is a need of a Scandinavian bank with a mix of Swedish and an emirate competence.

---

## Förord

---

Under andra halvan av vårterminen 2008, vid företagsekonomiska institutionen på Lunds universitet, har vi skrivit denna magisteruppsats. Det har varit en lärorik och spännande resa samt en ära för oss alla att få skriva i en välfungerande grupp med förståndiga och samarbetsvilliga gruppmedlemmar.

Denna uppsats bygger på förståelsen av hur en bank kan etableras i Dubai. För att möjliggöra det kan dra nytta av en tidigare etablering på en annan marknad. Vi vill främst tacka Swedbank och Exportrådet för deras samarbetsvilja, tillgänglighet och för att de underlättat forskningen för vår uppsats. Vi vill speciellt tacka vår handledare Veronika Tarnovskaya för hennes utmärkta vägledning samt engagemang under denna tid.

Vi önskar Er en angenäm läsning.

Lund, den 4 Juni 2008

Tomislava Andric

Weronika Korgol

Helya Mehrabi

# Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>FÖRORD</b> .....	<b>4</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b> .....	<b>5</b>
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1. Tidigare forskning.....	8
1.1.1 Swedbank.....	9
1.1.2 Swedbank i Kina.....	10
1.1.3 Bakgrund om Dubai.....	10
1.2 Problemdiskussion.....	11
1.3 Problemformulering.....	11
1.4 Syfte.....	12
1.5 Avgränsning.....	12
<b>2. METOD</b> .....	<b>13</b>
2.1 Val av perspektiv.....	13
2.2 Val av metod.....	13
2.2.1 Forskningsansats.....	14
2.3 Tillvägagångssätt.....	15
2.3.1 Insamling av primärdata.....	15
2.3.2 Insamling av sekundärdata.....	15
2.4 Metoddiskussion.....	16
2.4.1 Kritik av primärkällor.....	16
2.4.2 Kritik av sekundärkällor.....	17
<b>3. TEORI</b> .....	<b>18</b>
3.1 Teorival.....	18
3.1.1 Internationaliseringsmodell.....	19
3.1.2 Nätverksmodellen.....	21
3.1.2.1 Nätverksmodellen vid utlandsetablering.....	24
3.1.3 Matchningskonceptet.....	25
3.3 Fallstudiens referensram.....	26
<b>4. EMPIRI</b> .....	<b>30</b>
4.1 Swedbank i Sverige.....	30
4.1.1 Swedbanks ekonomiska miljö i Sverige.....	31
4.1.2 Swedbanks kulturella miljö i Sverige.....	32
4.1.3 Swedbanks legala miljö i Sverige.....	33
4.1.4 Swedbanks politiska miljö i Sverige.....	34
4.2 Swedbank i Kina.....	35
4.2.1 Kinas ekonomiska miljö.....	35
4.2.2 Kinas kulturella miljö.....	36
4.2.3 Legala miljön i Kina.....	37
4.2.4 Kinas politiska miljö.....	38
4.2.5 Allmänt om framtidstrenden i Kina.....	39
4.3 Bakgrund om Dubai.....	39
4.3.1 Ekonomisk miljö.....	40
4.3.2 Politisk miljö.....	41
4.3.3 Kulturell miljö.....	41
4.3.4 Legal miljö.....	42
4.3.5 Etablering i Förenade Arabemiraten.....	42
4.3.6 Frizoner i Förenade arabemiraten.....	43
4.3.7 Bankväsendet.....	44
4.4 Sammanfattning av intervjuer med exportrådet.....	45
4.4.1 Behovet av en nordisk bank i Dubai.....	45
4.4.2 Steg bankens ska ta för att etableras på marknaden.....	45
4.4.3 Licensiering vid en etablering på den fria zonen.....	46
4.4.4 Kontakter, språkkunskaper och kulturella kunskapers betydelse i FAE.....	47
4.5 Sammanfattning av intervjuer med Swedbanks ledning i Sverige.....	48

4.5.1 Val av utlandsetableringar .....	48
4.5.2 Kontakter, språkkunskaper och kulturella kunskapers betydelse för Swedbank på en ny marknad .....	49
4.6 Sammanfattning av intervjuer med Swedbanks ledning i Kina .....	50
4.6.1 Etableringsprocessen från start i Kina .....	50
4.6.3 Insamling av information om marknaden, resurser och aktörer samt bankens marknadsföring .....	52
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>55</b>
5.1. Sökfase- Sverige/Kina- Makrofaktorer .....	56
Ekonomi .....	56
Politik .....	56
Lagar .....	56
Kultur .....	57
5.2 Sökfase- Sverige/ Kina- Aktiviteter, resurser och aktörer .....	57
5.3 Projektfase- Sverige/Kina- Aktiviteter, resurser och aktörer .....	60
5.4 Sökfase- Kina/Dubai- Makrofaktorer .....	62
Ekonomi .....	62
Lagar .....	62
Kultur .....	63
Politik .....	63
5.5 Sökfase Dubai .....	64
<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>68</b>
6.1 Hur har Swedbank genomfört etableringsprocessen i Kina för att uppnå den nuvarande marknadspositionen? .....	68
6.2 Hur kan Swedbank använda sin kunskap från etableringsprocessen på den kinesiska marknaden för att gå tillväga i Dubai? .....	69
6.3 Varför kan Dubai vara lockande vid val av marknad vid en eventuell etablering? .....	70
6.4 Risker .....	71
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>72</b>
7.1 Publicerade källor .....	72
7.2 Elektroniska källor .....	74
7.3 Muntliga källor .....	77
Mail intervjuer .....	77
Bilaga 1 .....	78
Bilaga 2 .....	79
Bilaga 3 .....	81
<b>8. MODELLER .....</b>	<b>82</b>
Internationaliseringsmodell s.19 .....	82
Nätverksmodell s.23 .....	82
Rollen av matchning och nätverk vid utlandsetablering s.25 .....	82
”matchning på makro och mikronivå” s.29 .....	82
Analysens struktur s.55 .....	82
Sökfase Sverige-Kina s.59 .....	82
Projektfase Sverige-Kina s.61 .....	82
Sökfase Kina-Dubai s.67 .....	82

# 1. Inledning

---

*I inledningen behandlas bakgrund till det valda forskningsområdet. Därefter förs en problemdiskussion som följs av problemformulering och syfte. Avslutningsvis följer de avgränsningar som gjorts.*

---

Internationalisering har en mängd innebörd, men flera forskare har kommit fram till att internationalisering är ett företags attityd eller handling riktade mot aktiviteter man väljer att ha utomlands. En alternativ innebörd av internationalisering är när ett företags växande och utveckling på hemmamarknaden leder till eventuella steg till utveckling utomlands.<sup>1</sup>

Ytterligare förklaring till ett företags internationalisering process är att förstå varför företag väljer att göra en etablering utomlands. Framgång på hemmamarknaden gör att företag väljer att implementera även utländska aktiviteter. Framgång på den utländska marknaden beror på företagets framgång på den inhemska marknaden. För att ta reda på ett företags andel av verksamheter i utlandet samt se hur beroende företaget är av detta, kan man jämföra den utländska försäljningen med den totala försäljningen.<sup>2</sup>

Forskarna Welch och Luostarinen<sup>3</sup> menar att ökningen av den internationella verksamheten leder till byte av metoder som enbart används på den utländska marknaden. Den ökade verksamheten utomlands bidrar även till fördjupningar och utvidgningar på den utländska marknaden. Företag upptäcker hela tiden nya marknader för sin verksamhetsexpansion, det vill säga marknader med olikheter inom kultur, politik och ekonomi.

En framgångsrik internationalisering beror på aktörer som möjliggör en företagsexpandering i utlandet. Det är aktörerna inom företaget som driver företaget till en eventuell expandering och även de som fullföljer internationaliseringsprocessen oavsett bransch eller företag. Vid expandering i ett annat land är det viktigt att ha erfarenhet, utbildning och språk kunskaper som är passande för den utländska marknaden. Dessa egenskaper är något som de inblandade

---

<sup>1</sup> Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975)

<sup>2</sup> Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975)

<sup>3</sup> Welch, L., & Luostarinen, R. (1988)

kommer i besittning av med tiden och därmed utgör dessa en viktig samt ett ledande roll i internationaliseringen.<sup>4</sup>

Det främsta skälet vid val av internationalisering är att öka tillväxten och därmed få en högre lönsamhet. I flera årtionden har utveckling av företag varit aktuell, den ökade globaliseringen, teknologin och minskning av handelshinder är bidragande faktorer till att företag valt att utöka sin verksamhet utomlands. Sverige har ett begränsat utbud av resurser och möjligheter på sin marknad, därför blir svenska företag mer beroende av att utvecklas utomlands och konkurrera på den internationella marknaden.<sup>5</sup> Valet av etableringsprocessen ser annorlunda ut för bransch och företag och därmed så har vi valt att gå in på djupet på bankernas etablering.

### **1.1. Tidigare forskning**

För att förstå serviceföretagens val av internationalisering, kan man med hjälp av Sijbrands och Eppinks forskning kring internationaliseringsprocessen för banker i Nederländerna finna fyra anledningar till varför denna bransch väljer en utlandsetablering. Den första anledningen är spridning av risker, då banker förstod i slutet av 70 talet att hemmamarknaderna inte var så attraktiva längre och ville därmed sprida riskerna utomlands. Detta gjorde de genom att erbjuda sina tjänster till olika länder med olika ekonomiska förhållanden. Den andra anledningen är att banker väljer att följa sina kunder då de har valt att utveckla affärsmöjligheter utomlands. Det tredje skälet är avreglering, det vill säga olika handelsinträde är avreglerade och detta i sin tur gör det möjligt för utländska företag att starta en verksamhet. Den sista anledningen till bankernas val av etablering i utlandet är stordriftsfördelarna. Till att börja med kan banker ha stor fördel i de utländska marknader när de tar del av deras utvecklade informationsteknologi som de sedan kan dra nytta av och utveckla till andra länder. En annan fördel är anskaffning av finansiella resurser det vill säga att man sänker de finansiella kostnaderna när man lättare kan göra förhandlingar utomlands då man på så vis är en internationell bank. Andra fördelar med en etablering kan vara att man får ett mer igenkännbart namn, vilket i sin tur leder till att flera stora bolag kan skapa affärsrelationer med banken.<sup>6</sup> Annat som Sijbrands och Eppinks nämner i deras forskning är att det finns olika vägar för banketablering i utlandet. Det vanligaste samt det tidigaste steget

---

<sup>4</sup> Welch, L., & Luostarinen, R. (1988)

<sup>5</sup> Johansson, J., Blomstermo, A. & Pahlberg, C. (2002)

<sup>6</sup> Sijbrands, S., & Eppink, D.,J. (1994)



är att etablera representativa kontor utomlands, vilket i sin tur med tiden kan vidareutvecklas och omvandlas till en filial eller ett dotterbolag. När företag finns representerade som en filial på den utländska marknaden, kan de på så sätt uträtta alla sorts tjänster som även erbjuds hemmamarknaden. Detta betyder i sin tur att man styrs av vad hemmamarknaden erbjuder sina kunder. En representativ dotterbolag å andra sidan innebär att banken är en självstyrd enhet som måste följa lagar och regler på den utländska marknaden. Ett ytterligare sätt för banker att möjliggöra en etablering i utlandet kan vara via sammanslagning med en annan bank utomlands.<sup>7</sup>

Självklart är där många hinder som kan uppkomma vid en internationalisering och en av de vanligaste är kultur- och språksvårigheter, vilka nämns i Lawton och Harringtons artikel, angående en irländsk banks (AIB) etablering i Polen. De tar upp Polen som exempel där kunskaper i engelska inte var välutvecklade på den tiden då man intog marknaden men också skillnader i tänkandet mellan de olika kulturerna. Det som också ansågs spela stor roll vid etableringen i Polen var skillnaden mellan ett före detta kommunistiskt land och ett västerländskt lands företagsstyrning. Detta kan naturligtvis vara besvärligt i början av en etableringsprocess och bromsa takten på etableringen. En annan nackdel som är viktig att ta hänsyn till är hur ett lands ekonomiska tillstånd kan påverka den nykomna eller etablerade företaget. I början av 2000-talet förändrades den polska ekonomin till det sämre och detta ledde automatiskt till en svag ökning av landets BNP som i sin tur automatiskt påverkade den inhemska efterfrågan.<sup>8</sup> Även om Polen var det enda exemplet som togs upp här betyder inte det att fallet inte kan appliceras på andra länder och marknader. Detta är en viktig kritik som man borde ta hänsyn till vid en internationalisering.

Bakgrunds fakta som är beskriven ovan är grunden till vårt val av forskningsområde. Vi vill ta reda på hur en svensk bank kan utnyttja sin erfarenhet från en tidigare internationaliseringsprocess. Val av företag samt grunden till detta val kommer att presenteras på nästa sida.

### **1.1.1 Swedbank**

Swedbank är noterat på OMX Nordiska Börs i Stockholm på Nordic Large Cap. Med sina 952 bank kontor i fler än 6 länder utgör Swedbank den mest ledande banken i Sverige, Estland,

---

<sup>7</sup> Sijbrands, S., & Eppink, D. J. (1994)

<sup>8</sup> Lawton, T.C., & Harrington D.G. (2006)

Lettland och Litauen. För närvarande har Swedbank sina hemmamarknader utplacerade i Sverige, Litauen, Lettland, Estland. Potentiella hemmamarknader i Swedbank kan vara Ryssland och Ukraina. Övriga marknader där man har en nischverksamhet är Danmark, Finland, Norge, USA, Luxemburg, Kina, Japan och Spanien. Dessa nischverksamheter är kategoriserade till 3 olika typer. Den första verksamheten innehåller internationella dotterbolag och denna typ av verksamhet finns i Ryssland och Luxemburg. Den andra kategorin är internationell filial och länder som tillhör denna kategori är Danmark, Norge, Finland, USA och Kina. Den sista typen av verksamheten inom Swedbank är kontor där representanter utgör Swedbanks verksamhet. Till dessa räknas länder som Spanien och Japan.<sup>9</sup>

### **1.1.2 Swedbank i Kina**

Juni 2007 etablerades Swedbank i Kina som en internationell filial med ett kontor i Shanghai. Dess funktion i landet är att erbjuda svenska, nordiska samt baltiska företagskunder bl.a. lån, insättning av utländsk valuta samt sparande. Genom Swedbanks etablering i Kina har många svenska investerare samt företagskunders möjlighet till att skapa relation med andra företag i Kina ökat. Genom denna relation har en mängd företagssamarbeten förekommit och detta sin tur har skapat relationer i form av joint venture såväl som dotterbolag med Kina.<sup>10</sup>

### **1.1.3 Bakgrund om Dubai**

Dubai anses vara en av de viktigaste emirat bland de Förenade Arabemiraten. Då stor tillväxt sker i landet finns stor potential för utländska företag. Tillväxten beror främst på de stora oljefyndnen samt motivationen att försöka utveckla ekonomin ytterligare. Detta görs med hjälp av handel, tjänster, återexportering samt turism. Det bör även poängteras att Dubai har en av världens snabbast växande ekonomier samt försöker förlikna de västerländska länderna mer och mer. En annan faktor som påvisar den höga tillväxten i Dubai är skillnaden mellan Förenade Arabemiratens BNP som 2007 log mellan 8-9 % jämfört med Dubais BNP som log på hela 16 %. En annan bidragande faktor till den växande ekonomin är det höga oljepriset i världen idag.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.swedbank.com/sst/inf/out/infOutWww1/0,,187005,00.html> (2008-04-14)

<sup>10</sup> <http://www.swedbank.cn/sst/inf/out/infOutWww1/0,,140268,00.html> (2008-04-14)

<sup>11</sup> <http://www.swedishtrade.se/fae/?objectID=1969>

Enligt Regeringskansliet statistik har många svenska företag etablerats i Förenade Arabemiraten och därmed sker många exportaffärer dessa länder emellan. Antal involverade företag i emiraten är ungefär 120 stycken och där finns det även omkring 225 svenska varumärken representerade. Enligt exportrådet har exporten till Förenade Arabemiraten under 2007 uppgått till cirka 4,6 miljarder kronor och de menar på att denna tillväxt kommer att leda till fortsatt ökning. Då exportrådet har ett kontor i Dubai har många nya investerare från Sverige samt svenska företag visat ett stort intresse att införa handel i Mellanöstern och detta har mer än fördubblats de senaste 2 åren. Idag ligger värdet på de pågående och planerade projekten inom Förenade Arabemiraten på 294 miljarder USD.<sup>12</sup>

## **1.2 Problemdiskussion**

Swedbank är en bank som både är nationellt och internationellt framgångsrik på den finansiella marknaden. Som vi nämnde tidigare har Swedbank för närvarande inga som helst planer på att expandera sig i Dubai. Vi anser däremot att det finns stora möjligheter för banken att lyckas på den marknaden och har som avsikt i denna uppsats att påvisa potentialer med denna etablering. Andra fördelar som Swedbank kommer att ta del av genom den potentiella etableringen är att vara först på marknaden som den första skandinaviska banken. Detta möjliggörs genom en jämförelse av tidigare etableringsprocesser, i vårt fall etableringen i Kina.

Vi vill genom olika antaganden komma med förslag på hur etableringsprocessen kan börja i Dubai. Detta görs utifrån en analys av marknaden i Dubai samt olika resonemang grundade i Swedbanks erfarenhet från Kina. En anledning kan vara att de tänkta huvudkunderna i denna uppsats är storinvestorare samt företagare i Dubai. I vårt fall är Kina passande just för att Swedbank i Kina redan har avgränsat sin etablering till företagskunder och storinvestorare.

## **1.3 Problemformulering**

1. a) Hur har Swedbank genomfört etableringsprocessen i Kina för att uppnå den nuvarande marknadspositionen?
- b) Hur kan Swedbank använda sin kunskap från etableringsprocessen på den kinesiska marknaden för att gå tillväga i Dubai?

---

<sup>12</sup> <http://www.regeringen.se/sb/d/2688/a/82148> (2008-04-14)

## 2. Varför kan Dubai vara lockande vid val av marknad vid en eventuell etablering?

### 1.4 Syfte

Vårt syfte i denna uppsats är att undersöka om Dubai kan vara en potentiell marknad för Swedbank och detta kommer att göras genom jämförelse med etableringsprocessen i Kina. Det vi vill belysa i denna uppsats är att undersöka huruvida Swedbank kan gå tillväga för att få fram den behövande informationen om marknaden i Dubai samt om de relevanta aktörerna för på så vis bygga upp ett bra affärsnätverk för en eventuell etablering. Denna etableringsprocess innebär att många relevanta aktörer är inblandade bland annat från Sverige, Kina samt därefter Förenade Arabemiraten. Vi vill även poängtera att vi genom denna undersökning kommer fokusera på sökningsfasen som är början på ett företags ingångsfas på en ny marknad. Därefter är vi intresserade att ta reda på de möjligheter som marknaden och dess aktörer erbjuder, vilket i sin tur leder till en ny fas, dvs. projektfasen. Vi vill dock påpeka att vi inte kommer att jämföra de processerna tillfullo eftersom banken befinner sig i olika faser på dessa två marknader, dvs. Swedbank är redan etablerad i Kina och i vårt fall kommer enbart möjligheten om en eventuell etablering i Dubai belysas.

### 1.5 Avgränsning

Anledningen till att vi valt Swedbank var för att vi på så vis kunde samla in information till våran forskning. Detta för att vi sedan tidigare har haft kontakt med den relevanta personalen inom Swedbanks ledning. Skälet till valet av Dubai som ett eventuellt etableringsområde hade sin främsta grund till bland annat marknadens snabbväxande ekonomi samt bakgrunds fakta om Dubai skrivet i 1.1.3. För att möjliggöra den eventuella processen även i Dubai så har vi som mål att utgå ifrån processer för Swedbanks etablering i Kina. Anledningen till att vi just valt Kina som mall för våran forskning är främst beroende på att även Kina är ett asiatiskt land och att Swedbank är nykomling i landet. Likaså där består bankens målgrupp av företagskunder, vilket vi har som samma avsikt med Swedbank i Dubai.

Det är även väldigt viktigt att poängtera i detta fall att Swedbank inte har någon avsikt till denna etablering utan det är en forskning som vi gör för att vi anser denna bank vara väldigt framgångsrik både på hemmamarknad samt på de internationella marknaderna. Anledningen till att denna marknad kan vara lockande för Swedbank är att Dubai bl.a. har en stark växande ekonomi.

## 2. Metod

---

*I detta kapitel behandlas utgångspunkter och tillvägagångssätt för uppsatsskrivandet. Även valet av bransch och företag redogörs här. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion där datainsamling och arbetsätt kritiskt granskas.*

---

### 2.1 Val av perspektiv

Denna uppsats är skriven utifrån tre olika perspektiv. De olika perspektiven representerar olika synsätt och utgångspunkter. Det ena perspektivet är att se hur företagsledningen på den inhemska marknaden uppfattar den eventuella etableringen samt utgå ifrån erfarenheter och kunskap som etableringsteamet i Shanghai besitter. Det andra perspektivet är exportrådets uppfattning om marknaden generellt i Dubai samt eventuella affärsmöjligheter. Dessa perspektiv har undersökts genom intervjuer. Det tredje perspektivet för föreliggande arbete är Swedbank sett ur vårt perspektiv med stöd av den teoretiska referensramen. Detta innebär att organisationen ses utifrån delar av befintliga och etablerade teorier för att undersöka möjligheterna som marknaden erbjuder en nordisk bank, i vårt fall Swedbank.

### 2.2 Val av metod

Uppsatsen är en kvalitativ studie av företaget Swedbank AB. Det innebär att vi har kunnat studera ämnesområdet på djupet, istället för inom ramen för de begränsningar och standardiseringar som kan förekomma i kvantitativa metoder. Tyngden läggs vid ord istället för på kvantifieringen under insamling och analys av data, vilket innebär att det är individernas uppfattning av sin sociala verklighet som är det intressanta för oss att studera.<sup>13</sup> Studien representerar ett tillvägagångssätt av explorativ karaktär där det främsta kännetecknet snarast är upptäckten av företeelser och beskrivandet av dem. Det som eftersökts är således en förståelse av olika beteenden och den mening dessa har i denna specifika kontext. Vi anser att denna studie lämpar sig väl för detta ändamål i och med att de är bra när man bland annat vill kunna exemplifiera och illustrera teorier, samt möjliggör en djupare förståelse av problemet.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Bryman A. & Bell E. (2003)

<sup>14</sup> Bryman A. & Bell E. (2003)

### 2.2.1. Forskningsansats

Där är två existerande typer av forskningsansats, deduktiva respektive induktiva metoden. Den förstnämnda går ut på att man utifrån existerande teori skapar en egen modell eller utifrån redan existerande modeller tar reda på svaren till de valda forskningsfrågorna. Induktiva metoden går ut på att man först samlar in information och utifrån den skapar en slags teori i resultat delen. En annan skillnad mellan de två sätten är om den insamlade informationen är av kvantitativ natur eller kvalitativ. Enligt Saunders hör det kvantitativa fakta till den deduktiva ansatsen medan den kvalitativa hör till den induktiva ansatsen.<sup>15</sup> Ett tredje angreppssätt, abduktion, är en kombination av dessa och innebär att forskaren först utgår från valda teorier för att bearbeta det empiriska materialet och sedan eventuellt byter ut de i förväg valda teorierna till teorier som är mer applicerbara på det empiriska materialet.<sup>16</sup>

Vårt arbetssätt kan beskrivas som abduktivt i och med att teorier och modeller inom internationalisering och nätverkmodeller har påverkat insamlingen av empiriskt material, t.ex. genom att intervjufrågor uppkommit under genomgången av den teoretiska litteraturen. Det empiriska materialet har dock i hög utsträckning även påverkat val av teorier och begrepp. Fördelen med att använda en abduktiv metod är att vi har kunnat gå tillbaka och samla kompletterande information och teorier så att problemområde och syfte kan växa fram i takt med ökad förståelse för ämnet. Man riskerar på så sätt inte heller att fastna i ett inaktuellt och irrelevant tankesätt, då vi har kunnat gå tillbaka och jämföra empirin med de valda teorierna och på så sätt säkerställa att de belyser samma saker.

---

<sup>15</sup> Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007)

<sup>16</sup> Föreläsning av Dan Kärreman, (2007-11-20)

## 2.3 Tillvägagångssätt

### 2.3.1. Insamling av primärdata

Det finns två sätt att samla in data: Primärdata och sekundärdata.

Primärdata är data som inte redan finns tillgänglig, utan måste samlas in för att problemet ska kunna belysas utifrån den frågeställning som vi har.<sup>17</sup> Vi har därför samlat in våra primärdata genom intervjuer. I kvalitativa studier är syftet med intervjuer att generera och samla information som inte annars kan göras. Vi valde att genomföra våra intervjuer genom mail samt telefonintervjuer till personer som är ansvariga för de tre olika områdena som är relevanta för vår uppsats. Den första delen av intervjuerna var exportrådet där vi använde oss av mail intervjuer med två ansvariga för bolagsetableringar i Dubai. Den andra delen av intervjuerna var Swedbanks företagsledning där en del även var ansvariga för den internationella marknaden. Vi samlade in data genom en blandning av mail samt telefon intervjuer och sammanlagt blev det två mail intervjuer samt fyra telefon intervjuer med företagsledningen. Den sista delen inom intervjuerna var etableringsteamet i Kina där vi kontaktade två respondenter via telefon. Respondenter pålystes om en anonymitet i början av intervjun.

Alla intervjuer var semistrukturerade, vilket är en kombination av förberedda intervjuunderlag, men där spontana frågor också kan förekomma.<sup>18</sup> Inledningsvis vid mail intervjuer presenterades en kortfattad bakgrund samt förklaring av vårt syfte och med hänsyn därtill ställdes relevanta frågor till de valda intervjupersonerna. Vid telefonintervjuer med respektive respondent var intervjutider bestämt i förväg, där vi under intervjun kortfattat presenterade vårt syfte och därefter ställde relevanta frågor.

### 2.3.2 Insamling av sekundärdata

Sekundärdata är information som tidigare har samlats in till ett annat ändamål än just denna uppsats och frågeställning. Informationen från sekundärkällor används bland annat för att hjälpa till med att skapa en helhetsbild och förståelse av problemet.<sup>19</sup> Sekundärdata som samlats kommer bland annat från böcker, tidskrifter samt Internet hemsidor.

---

<sup>17</sup> Bryman A. & Bell E. (2003)

<sup>18</sup> Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007)

<sup>19</sup> Bryman A. & Bell E. (2003)

## 2.4 Metoddiskussion

Vid användning av kvalitativ metod följer en rad svårigheter och problem. Ett sådant problem är att en kvalitativ studie inte ger en helt objektiv verklighetsbeskrivning. Anledningen till detta är att vi tar in och tolkar den information som samlats in. Dock ger en kvantitativ studie inte heller en renodlat objektiv bild, då studien även i det fallet görs av människor som tolkat verkligheten. Det är därför som tolkning och analys av all data som används är viktigt. Ett annat problem som är förknippat med denna kvalitativa studie är att den information som vi har fått fram kan vara svår att jämföra då den är fallspecifik och nyanserad.

För att utvärdera studiens källor och deras trovärdighet så finns det fyra källkritiska kriterier som bör användas.

- *Äkthet* vilket handlar om att källan verkligen är det den utger sig för att vara.
- *Tidssamband* vilket syftar till att ju mer samtida källan är desto större tidssamband har den.
- *Oberoende* vilket betyder att primärkällan är trovärdigare än sekundärkällan.
- *Tendensfrihet* vilket betyder att källan ska vara opartisk och alltså inte ska ge en falsk bild av verkligheten på grund av egna intressen.<sup>20</sup>

För att få en så rättvisande bild som möjligt av ämnet har vi valt att komplettera empirin med material som inte är beroende eller partisk. Det fenomen som undersöks i uppsatsen är ett nutidsfenomen vilket gör att det inte råder några tveksamheter kring tidssamband och samtidighet. Vad gäller risken att respondenterna inte är de som de utger sig för att vara är i princip utom all tvivel, då det på grund av antalet intervjupersoner är begränsade är det enkelt att avgöra vilka som svarat. Äktheten ses därför inte som ett problem i detta fall.

### 2.4.1 Kritik av primärkällor

Våra primärdata består av telefon samt mail intervjuer med totalt tio personer. Anledningen till att vi valde att kombinera dessa former av intervjuer var för att respondenterna hade begränsat med tid. Detta innebär att respondenterna som begärde en telefon intervju hade ett

---

<sup>20</sup> Bryman A. & Bell E. (2003)



pressat tidsschema och kunde därmed inte svara på våra frågor skriftligt då det ansågs vara tidskrävande. Dock kan vi poängtera att vi genom en tidsbokning med respondenterna som telefonintervjuades fick givande samt preciserade svar.

Respondenterna som använde sig av mail intervjuer fick mer tid att begrunda sina svar samt ta den tiden de behöver för att svara med största precision. På det sättet anser vi att deras svar inte har påverkats av tidspressen som eventuellt kan uppkomma. De som intervjuades med mail gavs flera dagar att svara för att de skulle kunna gå igenom frågorna då de själva kände att de hade tid och ro.

Svårigheter som kan uppstå med denna typ av insamling av primärdata är att vi inte har någon information om de situationer respondenterna befinner sig i då de svarar på våra frågor. De kan vara stressade och gå igenom frågorna i all hast, eller helt enkelt inte anstränga sig. Detta är något vi varken har information om eller möjlighet att påverka, i och med att intervjuerna sker via mail. På grund av att vi visste att dessa sorters problem kunde uppkomma valde vi att följa upp några av våra intervjuer med respondenterna och hade därför en muntlig intervju. På så sätt kunde respondenterna utveckla sina svar och följdfrågor kunde ställas.

Telefonintervjuerna genomfördes via en inspelning av samtalen med respektive för att vi på så sätt skulle få en mera preciserat svar. Anledningen till detta är för att minska risken för värdering, missförstånd och tolkning. Direkt efter telefonintervjuerna sammanställdes de inspelade samtalen. Vid användning av intervjuer som metod för en insamling av information finns det alltid en risk att frågorna som ställs redan är värderade på ett sätt som ger vilseledande svar. Detta problems uppkomst var vi i hög grad medvetna om och av denna anledning såg vi till att formulera frågorna på ett så neutralt sätt som möjligt.

#### **2.4.2 Kritik av sekundärkällor**

När man använder sig av sekundärdata det vill säga artiklar, Internet och böcker i vårt fall bör man vara kritisk och eventuellt göra en källkritik mot den insamlade data. På så vis bedömer man sannolikheten i informationen. Den typen av information granskar vi kritiskt då vi är medvetna om att det kan förekomma överdrivna tendenser då de kan vara medvetet subjektivt skrivna. Därmed har vi valt att komplettera denna information med våra primärdata som är mer trovärdig.

## 3. Teori

---

*I detta avsnitt beskriv ämnesområdet internationalisering samt förhållanden inom nätverk.*

*Dessa teorier anser vi belysa våra perspektiv och vår frågeställning. Kapitlet avslutas med en teoretisk referensram som sammanbinder vår teoretiska förståelse av det som senare ska analyseras.*

---

### 3.1 Teorival

Teorier brukar vanligtvis ses som en samling av hypoteser samt antaganden, vilka har gått igenom empirisk granskning, och framställer en begränsad del av verkligheten.<sup>21</sup> För att illustrera frågeställningarna har en rad olika teorier brukats och slutligen utsetts som lämplig för att del av.

Som vi tidigare nämnt i problemdiskussionen, så vill vi ta reda på möjligheter som marknaden erbjuder Swedbank vid en eventuell etablering i Dubai. Vi vill se vad som krävs och på vilket sätt de ska gå tillväga för att möjliggöra en potentiell etablering i Dubai och detta gör vi genom att titta på Swedbanks etableringsprocess i Kina. Denna jämförelse mellan Kina och Dubai skall hjälpa oss att se vilka faktorer som är grundläggande vid en eventuell etablering, men den kommer självklart inte vara förklarande för hela processen. En utlandsetablering är som tidigare sagts ingen enkel process och det krävs rätt metod för att lyckas. I detta kapitel har vi valt ut tre teorier som vi anser vara bäst lämpade vid en utlandsetablering och dessa visar till en vis nivå, det som krävs för att lyckas.

Den första teorin beskriver kunskapsprocessen vid internationalisering där det är viktigt att ha marknadskunskap, marknadsengagemang och erfarenhet av internationalisering för att en utlandsetablering ska lyckas. Vår andra valda teori är nätverksmodellen, vilken visar den enorma betydelsen av nära kontakter för att bygga upp starka affärsförbindelser. Dessutom visar modellen att företag ingår i olika nätverk med olika aktörer där konkurrens lätt uppkommer de emellan. Modellen är viktig för alla möjliga branscher som har planer på att expandera inkluderat bankbranschen.

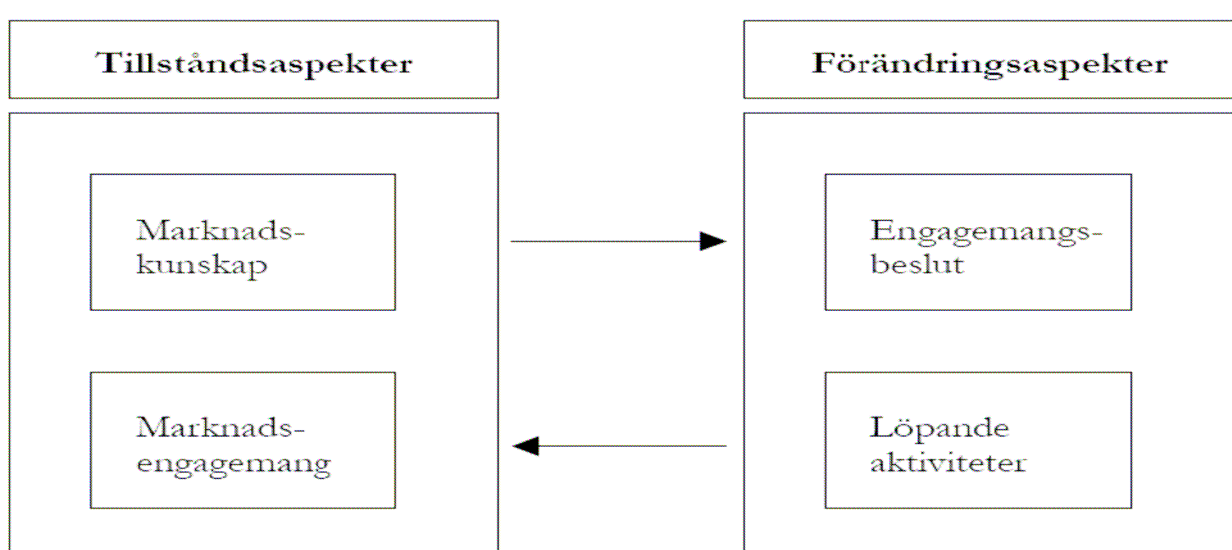
---

<sup>21</sup> Metodföreläsning vid Lunds Universitet av Susanne Arvidsson. (2007)

I den sista teorin, matchningskonceptet, kommer vi att belysa olika steg av etableringsprocessen på global, makro och mikro nivåer samt gå igenom de kulturella, politiska, juridiska och ekonomiska faktorer som är olika från land till land och denna modell har även ett starkt samband med nätverksmodellen.

### 3.1.1 Internationaliseringsmodell

Johanson och Vahlne har utvecklat en metod för företag som väljer att expandera dess verksamhet utomlands. De menar på att expanderingsprocessen av företag utomlands genomförs med hjälp av hög kunskap och engagemang om resurserna i den utländska marknaden samt om dess utländska verksamhet. Johanson och Vahlne utvecklade en modell som beskriver internationaliseringsprocessen som en interaktion mellan kunskapsutveckling och ökande utlandsengagemang.<sup>22</sup>



Internationaliseringsmodell<sup>23</sup>

Tillståndaspekterna förklarar ett företags utveckling utomlands medan förändringsaspekterna förklarar förändringarna i företagets internationalisering. Företag kan tillskaffa

<sup>22</sup> Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1990)

<sup>23</sup> Johansson, J., Blomstermo, A., & Pahlberg, C. (2002)

marknadskunskap på två sätt, det vill säga genom erfarenhetsbaserad kunskap som bara kan uppnås genom personlig erfarenhet samt objektiv kunskap som är kunskap som kan läras ut. Ett företags engagemang på marknaden kan mätas genom mängden och graden av engagemanget. Integreringen av företagsresurser med andra delar av företagets utländska investeringar samt hur väl anpassade dessa integrationer är förklarar graden av engagemang ett företag har på marknaden. Ju mer anpassade de investerade resurserna är till den specifika marknaden desto högre grad av marknadsengagemang.

Relationen mellan marknadskunskap och marknadsengagemang förklaras med att mer kunskap om en marknad leder till desto mer värdefull information. Detta leder i sin tur till starkare behov av engagemang på marknaden. Beslut som företag väljer att fatta för att utvecklas utgörs i huvudsak av kunskap om marknaden samt om själva företaget. Man kan med hjälp av beräkningar och bedömningar besluta hur mycket man vill att företag ska utvecklas på marknaden.<sup>24</sup>

Gällande modellens nästa del, det vill säga löpande aktiviteter, betraktas kunskap som något vilka överförs i företag. Med detta menas att det är viktigt att överföra kunskap på så viss att alla inom företaget får ta del av det. Detta resulterar alltså i att man får kunskap om de olika arbetsuppgifterna inom företaget.<sup>25</sup>

Olika forskare som till exempel Forsgren<sup>26</sup> har kritiserat internationaliseringsmodellen. Han menar på att modellen är endast viktig i början av internationaliserings fasen och tar inte hänsyn till resterande steg ett företag tar när de väl etablerat sig i ett land. Med detta resonemang i åtanke, så menar författarna att företag som är etablerade i flera länder är tillämpningen av denna modell inte nödvändig längre. En viktig kritik som har uppmärksammats med denna modell är att man inte tar hänsyn till service företag. Tidigare forskning inom internationalisering av svenska banker har visat att dessa verksamheter inte är påverkade av de kulturella skillnaderna. Johanson och Vahlne belyser i sin modell att man bör vara påverkad av kulturella skillnader.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> Buckley, P.J., & Ghauri, P.N. (1999)

<sup>25</sup> Buckley, P.J., & Ghauri, P.N. (1999)

<sup>26</sup> Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1990)

<sup>27</sup> Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1990)

Internationaliseringsmodellen kan förklara processen när ett företag etableras utomlands. När ett företag har som avsikt att etableras i ett visst land, så följer dessa vissa steg där man börjar med mindre verksamhet i ett land till att ha en utökning av verksamheten för varje steg man tar. Dessa aktiviteter skiljer sig åt beroende på den graden av erfarenhet man har om en viss marknad. Internationaliseringsmodellen kan även förklara avståndet mellan företaget samt dess val av etableringsland. Med avstånd menas de stora skillnaderna i kultur, språk, politik som påverkar utbudet av information mellan företaget och landet.<sup>28</sup> Utifrån vårt syfte är denna modell svår att använda till fullo. Detta för att modellen förklarar de olika processer som företag går igenom för att etableras utomlands. Därmed är det svårt för oss att beskriva hela etableringsprocessen då vi har som avsikt att enbart beskriva processens tidiga steg. Även valet av löpande aktiviteter inom modellen är svåra för oss att tillämpa, då vi inte har vetskapen om hur kunskap överförs i Swedbank. Modellen är abstrakt och beskriver bara generellt hur man går tillväga vid en internationaliseringsprocess. Denna kritik gör att vi behöver komplettera modellen med en mera ingående modell, och därmed har vi valt att lägga vår fokus på matchning samt nätverksmodellen.

### **3.1.2 Nätverksmodellen**

Nätverksmodellen belyser förhållandet mellan olika aktörer inom samma affärsverksamhet. Det som gör denna modell unik jämfört med andra liknande modeller är aktörernas relation till varandra. Här är aktörerna förenade genom en utbytesrelation där deras behov och kunskap flödar fritt de emellan. Det som också är utmärkande för nätverksmodellen är friheten att medverka i nätverket. Deltagarna väljer själva vem de vill komma i kontakt med och om de överhuvudtaget vill vara en del av nätverket. Detta gör att nätverkets form och storlek kan lätt ändras, då de inblandade aktörerna kan både bryta upp en relation och skapa en ny med varandra.<sup>29</sup> Därför är det viktigt vid etablering av Swedbank i Dubai att använda de mest lämpliga kontakterna, t.ex. etableringsteamet som gjorde de möjligt för Swedbank att komma in på den kinesiska marknaden. Det ovan beskrivande förhållandet mellan de olika aktörerna är väldigt viktigt för Swedbank då ett stort kontaktnät gör det möjligt att framskaffa lämplig information utan att behöva lägga stora resurser det vill säga, tid och pengar, på att leta efter rätt information. Men tittar man på nätverket ur en annan synvinkel så ger den

---

<sup>28</sup> Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1990)

<sup>29</sup> Hollensen, S. (1998)

mojligheten för alla inblandade aktörer att bryta upp ett samarbete, vilket självklart kan ses som väldigt negativt.

Nätverksmodellen gäller då de inblandade aktörernas behov av varandra ökar. Men själva nätverket är inte lätt att identifiera eller bli en del av och därför kan det vara svårt för en utomstående att bli en medlem av nätverket. Olika gemensamma nämnare inom nätverket gör att de olika parterna får en nytta av varandra och dessa kan vara i form av politiska, teknologiska, sociala, juridiska, ekonomiska och administrativa band.<sup>30</sup>

Enligt Hollensen håller sig internationaliserade företag mest till ett nationellt nätverk trots att de har kontakter utanför det egna landet, men de inhemska kontakterna kan lika väl hjälpa till att bilda kontakter inom andra länder. Detta händer oftast då de utländska kunderna kräver att leverantören följer efter de då de förflyttar sig utomlands. Sådana kontakter gör att det blir enklare för företag att sprida sig internationellt och komma in på nya marknader. Detta leder i sin tur att internationaliseringsprocessen blir mycket enklare för företag då denna blir en del av ett nätverk och dessutom snabbas hela processen upp.<sup>31</sup>

Forskarna Lawton och Harrington hävdar samma sak i deras undersökning av den Irländska AIB som har blivit internationell främst på grund av deras kunder, men också för att irländska firmor redan existerar på dessa marknader. Det som är ännu mer intressant är att deras framträdande skiljde sig på de olika marknaderna beroende på storleken på själva marknaden. AIB valde att göra direkt entré på de stora marknaderna och samarbetsbolag på de mindre marknaderna.<sup>32</sup> Att följa andra redan etablerade företag är självklart ett viktigt motiv till varför Swedbank borde fundera på att göra en etablering i Dubai. Som vi nämnde tidigare så har Dubai blivit en attraktiv marknad för många svenska företag de senaste åren. Detta har automatiskt lett till att fler och fler företag funderar på att inta denna marknad då företag följer sina konkurrenter men har också ett stort intresse för kapaciteten Dubais marknad verkar inneha. Som med alla andra expanderings är en etablering på Dubais marknad inte helt riskfri. Det går aldrig att förutse helt och hållet hur en marknad tar emot ett nytt företag, vilket naturligtvis är baksidan med en etablering utomlands. Forskarna Buckley och Ghauri påstår att det finns olika organisationsstrukturer som en internationell firma kan ta form av och dessa

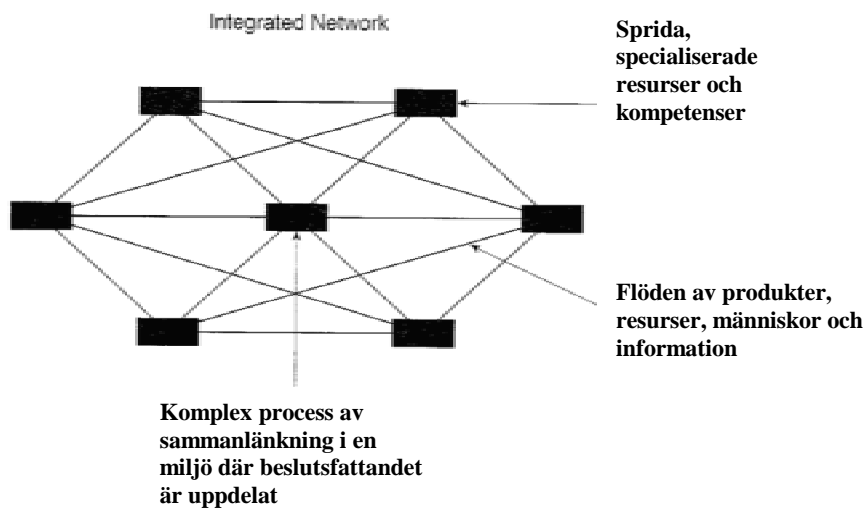
---

<sup>30</sup> Hollensen, S. (1998)

<sup>31</sup> Hollensen, S. (1998)

<sup>32</sup> Lawton, T.C., & Harrington, D.G. (2006)

är den multinationella modellen, den internationella modellen samt den globala modellen. Dessa förklarar en firmas position i dess internationaliseringsprocess men i dagens läge räcker inte dessa för att förklara den moderna firman.<sup>33</sup> Enligt Barlett och Ghosal så måste en firma besitta alla de tre olika egenskaperna för att ha en möjlighet att klara sig utanför det egna landets gränser. Den transnationella organisationsmodellen är svaret på detta. En transnationell firma är en blandning av centralisation och decentralisation där besluten tas på ett mer sållande sätt. Här är tillgångarna i firman fördelade både nationellt och internationellt beroende var den högsta nyttan finns. På så sätt kan ett företags resurser integreras på olika sätt och ingå i ett så kallat integrerat nätverk.<sup>34</sup>



Nätverksmodell<sup>35</sup>

Ett integrerat nätverk består av olika enheter där produkter, resurser, människor och information flödar fritt mellan de självständiga enheterna.<sup>36</sup> Enligt Barlett och Ghosal gör denna spridning av tillgångar och ansvar att enheterna automatiskt blir ytterligare integrerade med varandra på ett eller annat sätt. Dessutom är hela processen komplex mellan enheterna och besluten som tas är tagna på olika enheter och plan. Det som skiljer den transnationella modellen från de multinationella, internationella och globala är sättet den reagerar på den komplicerade affärsmiljön. Då miljön för ett företag förändras dagligen uppkommer nya krav och möjligheter. Här gäller det att den transnationella firman reagerar kvickt och effektivt och

<sup>33</sup> Buckley, P.J. & Ghauri, P.N. (1999)

<sup>34</sup> Barlett, C.A. & Ghosal, S. (1992)

<sup>35</sup> Ghauri, P., & Holstius, K. (1996)

<sup>36</sup> Buckley, P.J. & Ghauri, P.N. (1999)

gör de rätta strategiska valen. För att lyckas göra detta måste beslutsfattandet vara utstuderat och högt utvecklat på ledningsnivån. Modellen talar om hur företag ska gå tillväga för att lyckas, men den visar inte hur ett företag ska reagera när något går fel. Därmed är det viktigt att Swedbank tänker noga igenom hur miljön på Dubais marknad ser ut och vilka potential marknaden har att erbjuda.

### **3.1.2.1 Nätverksmodellen vid utlandsetablering**

Ghuri och Holstius artikel redovisar en modell som sammanför nätverk i skilda kulturer. Denna modell beskriver marknadsetableringen ur nätverksperspektiv och denna process delas upp i tre olika faser, sökfasen, projektfasen och etableringsfasen. Under varje fas gång finner man resurser, aktiviteter samt aktörer.<sup>37</sup>

I sökfasen försöker företaget finna information om marknaden där företaget planerar en eventuell etablering och ser till att begripa marknadens funktioner. I projektfasen frambringar företaget en bild om huruvida marknaden ser ut och vilka möjligheter marknaden erbjuder för att företaget ska kunna realisera sina etableringsbeslut. Det viktigaste under denna process är att bygga upp ett kontaktnätverk och därtill även utveckla förhållandet med aktörerna inom nätverket. I den sista fasen, etableringsfasen, har företaget förvärvat de mest behövande kunskaperna om marknaden. Detta beror på att företaget under denna fas har byggt upp kontaktnätverk och därmed startat mer eller mindre genomförbara affärer.<sup>38</sup>

Under etableringsfaserna får ett företag en viss position gentemot de andra aktörerna inom nätverket. Därmed är det viktigt att företaget får en stark position på marknaden, då detta kommer att vara till fördel samt underlätta etableringen. Här är även miljön där resurserna, aktörerna och aktiviteter finns betydelsefull, då detta i sin tur påverkar resultatet av etableringsprocessen och dess position på marknaden. Vid internationella etableringsprocesser består miljön av olika faktorer så som politiska, ekonomiska, legala, teknologiska faktorer samt av kulturella skillnader.<sup>39</sup>

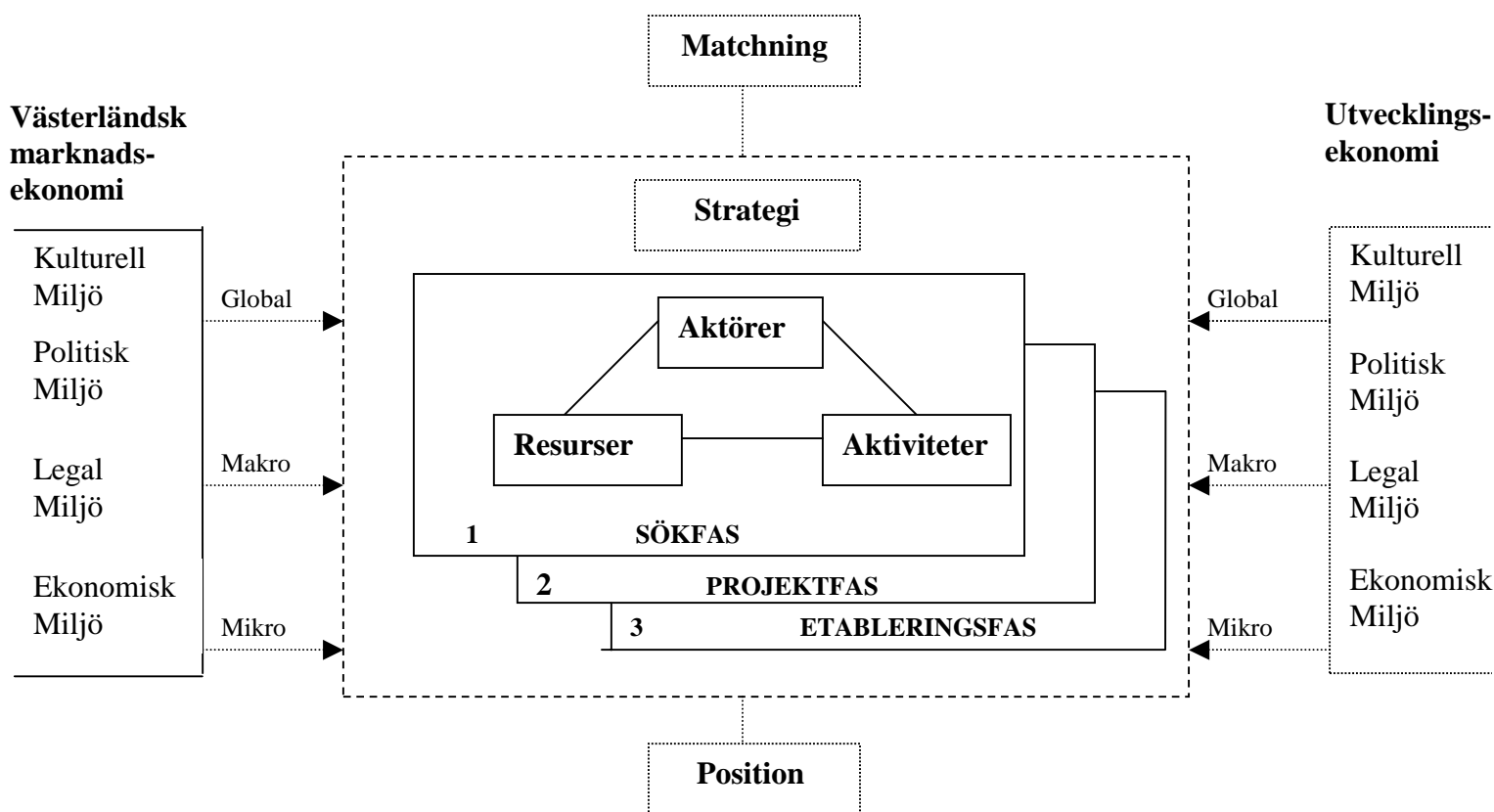
---

<sup>37</sup> Ghauri, P., & Holstius, K. (1996)

<sup>38</sup> Ghauri, P., & Holstius, K. (1996)

<sup>39</sup> Ghauri, P., & Holstius, K. (1996)





Rollen av matchning och nätverk vid utlandsetablering<sup>40</sup>

### 3.1.3 Matchningskonceptet

Forskarna Ghauri och Holstius presenterar även matchningskonceptet i sin artikel. Detta koncept är väldigt användbar vid internationella affärer där parternas kulturella, politiska, juridiska och även ekonomiska omgivningar är skiljbara. Matchningskonceptet kan definieras som insatser utförda på global, makro och mikronivå för att befrämja utvecklingen av relationer mellan aktörer i länder som skiljer sig mycket ifrån varandra.<sup>41</sup>

<sup>40</sup>Ghauri, P., & Holstius, K. (1996)

<sup>41</sup>Ghauri, P., & Holstius, K. (1996)

Som tidigare nämnt så kan matchningen ske på tre olika nivåer, vilka är global-, makro- och mikronivå. Den globala nivån består av multilaterala avtal, kommunikationer samt relationer. Mikronivån involveras av bilaterala avtal mellan länder för att stödja affärer på företagsnivå. Samtidigt som den globala- respektive makronivån behandlar de olika kvalifikationer för etableringsprocessen, använder mikronivån de olika processer eller steg som ett företag ska genomgå för att inträda på en marknad på ett framgångsrikt sätt. Exempel på detta kan vara att sammanlänka tekniska och kulturella skillnader. Matchningen har underlättat etableringsprocessen, vilket egentligen skulle ha varit svårt med tanke på de stora miljöskillnaderna som finns mellan företagens hemmamarknad och det land som inträdet ska ske i.<sup>42</sup>

Det finns även tre olika aktörer som samverkar under varje nivå och detta hjälper i sin tur företag att ha kontakter med olika parter. Dessa kontakter är vanligtvis detsamma som nätverksaktörer, men kan även vara bl.a. förhandlare på bilateral eller multilateral nivå. Nyttan som företag kommer i besittning av genom att kombinera matchningsmetoden med nätverksmodellen är att de kan identifiera vilka aktörer, resurser samt aktiviteter som ska inblandas under de olika faserna. Med tanke på att aktörerna förändras under de olika nivåerna är det viktigt att genomföra olika matchningsmetoder under de olika faserna.<sup>43</sup>

### **3.3 Fallstudiens referensram**

Johanson och Vahlne har hjälpt till att belysa internationaliseringsprocessen vilket i sin tur ger ökat utlandsengagemang, detta är i sin tur grunden för förståelse av ämnet. I internationaliseringsteorin belyser dessa författare expanderingen av företag utomlands som fullföljs med hjälp av hög kunskap samt engagemang om resurserna om den utländska marknaden och om dess utländska verksamhet. Internationaliseringsteorin är lämplig att applicera i vårt fall då man med hjälp av denna teori får en helhetsbild om vad som är krävande när den generella etableringen ska genomföras. Internationaliseringsprocessen påvisar att relationen mellan marknadskunskap och marknadsengagemang är viktig. Detta för att en hög grad av kunskap om marknaden, leder det vanligtvis till att informationen företag får ut blir mera värdefull. Detta leder i sin tur till starkare behov av engagemang på

---

<sup>42</sup> Ghauri, P., & Holstius, K. (1996)

<sup>43</sup> Ghauri, P., & Holstius, K. (1996)

marknaden. Beslut som företag väljer att fatta för att utvecklas på marknaden utgörs i huvudsak av kunskap om marknaden samt om själva företaget. Modellen passar in för vårt syfte eftersom den ger en omfattande bild av vad som är viktigt när man ska genomföra en internationaliseringsprocess. Marknadskunskapen från modellen utgör tyngdpunkten för att stämma överens med syftet eftersom de resterande aspekterna i modellen inte är relevanta. Kunskap kan erhållas på två sätt, erfarenhetsbaserad samt objektiv kunskap, båda är relevanta för oss. Dock ger modellen ingen djupförstående information för att besvara våra problemfrågor vilket leder till att vi måste komplettera modellen med en nätverksmodell.

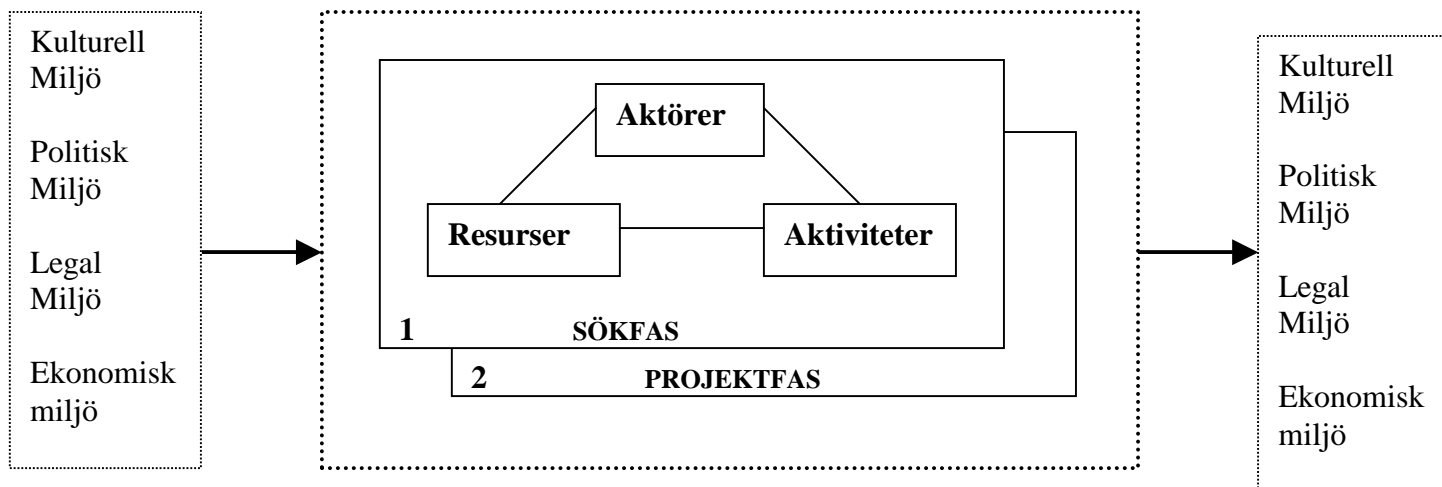
Nätverksmodellen är mer förklarande för vårt fall och därför en väldigt viktig teori att ta hänsyn till. Den har utvecklats otroligt mycket de senaste decennierna vilket Barlett och Goshal belyser i sin modell. Där har de kommit fram till att den transnationella modellen tar hänsyn till de ofantligt många aktörer som är inblandade i ett nätverk. Modellen visar hur de inblandade aktörerna påverkar varandra. Dessa kan inte komma ifrån faktum att ett välutstuderat beslutsfattande och högt utvecklad ledningsnivå är nödvändig för att klara av hoten som en transnationell firma kan råka ut för. Med hjälp av modellen kan vi identifiera de aktörer som vara Swedbank till nytta inom sitt nätverk för att kunna genomföra en potentiell etablering. Enligt Hollsens uppkommer nätverksmodellen oftast mellan aktörer inom samma affärsverksamhet där informationsflödet utbyts fritt mellan dessa. Andra gemensamma nämnare för aktörerna inom nätverket är t.ex. juridiska, ekonomiska, teknologiska och sociala band. Dessa band är nödvändiga att ta hänsyn till eftersom de spelar så stor roll i en vidareutveckling av ett företag. En annan viktig synpunkt Hollensen tar upp är ett företags tendens att följa sina kunder till utlandet, då kunderna oftast kräver detta. Sådana kontakter gör att det blir enklare för företag att sprida sig internationellt och komma in på nya marknader. Denna tendens gör att internationaliseringsprocessen blir mycket enklare för företag då denna blir en del av ett nätverk och dessutom snabbas hela processen upp. Självklart passar detta väl som motivering till varför Swedbank borde tänka på en etablering i Dubai, då många svenska företag har valt att etablera sig där. Genom att identifiera vissa av de svenska etablerade företagen kan det ytterligare hjälpa oss att uppnå vårt syfte.

Nätverksmodellen ger oss en mera omfattande grund för att djupgående analysera bankens förhållande till respektive aktörer. En avgörande faktor som gör denna modell väldigt aktuell för oss är, enligt författarna Ghauri och Holstius, nätverk som skiljer sig åt beroende på de olika kulturerna. Då banken redan befinner sig i andra utländska marknader, som tidigare

nämnts, är denna teori högst väsentligt att använda för att se huruvida Swedbank i Kina har gått tillväga för att skapa detta nätverk. Vi har valt att utveckla modellen inom nätverk för att vi anser det vara passande till vårt syfte. Med denna modell kan vi belysa att faktorerna inom nätverk finns för att ge en marknadskunskap om länderna, därefter är det viktigt att förstå aktörerna, resurserna och aktiviteterna i sökfasen för att sedan gå till steg två vilket är projektfasen. Matchning spelar inte så stor roll för vårt syfte eftersom det krävs väldigt hög kunskap om alla aktörer, resurser och aktiviteter i respektive land för att sedan se efter att de matchar varandra på de tre etableringsnivåerna, alltså mikro, makro och global nivå. Detta resonemang leder till att matchningskonceptet inte spelar huvudrollen i modellen då vi inte kommer ha möjligheten att ta reda på allt vi behöver för att matcha modellen med Dubai. Vi är däremot intresserade av sökfasen då detta kan visa att det finns en möjlighet för Swedbank att etableras i Dubai. Av den förhoppningsvis tillräckliga kunskapen kommer detta leda oss till steg två vilket är projektfasen. Vi drar likheter och olikheter mellan Dubai och Kina men i huvudsak är det jämförelser från Sverige som är viktiga. Genom att förstå hur man gått tillväga från Sverige till Kina kan man dra likheter och olikheter med Dubai i form av de ekonomiska, kulturella, politiska och legala faktorerna. Kunskapen om etableringen i Kina får oss att förstå vilka resurser, aktiviteter och aktörer man bör ha till hjälp i Dubai för att på så sätt möjliggöra en eventuell etablering av Swedbank i landet.

Sverige

Kina/  
Dubai



### *Matchning på makro och mikronivå*

För att fastställa syftet med uppsatsen samt besvara frågeställningen, anser vi dessa teorier vara ett bra val. Med hjälp av teorierna kan vi öka förståelsen för de olika faktorer som är viktiga att komma ihåg för att etablera en bank, så som Swedbank, och hur de ska agera i den komplexa och nya miljön de kommer att befinna sig i.

## 4. Empiri

---

*I detta avsnitt presenteras den samlade informationen kring Swedbank i Kina och information om Dubai utifrån den teoretiska referensramen. Därefter analyseras respondenternas svar utifrån den teoretiska referensramen. När inga referenser är angivna stödjer vi oss på källorna för empirin och teorin.*

---

### 4.1 Swedbank i Sverige

Swedbank sträcker sig så långt som till år 1820 då man var den första sparbanken i Göteborg. Fler och fler sparbanker öppnades upp efter det i Sverige men år 1992 valde 90 sparbanker att vara fristående och samarbeta med sparbanken Sverige. Samma år ombildades banken till ett bankaktiebolag från att ha varit Jordbrukets Bank och därefter ändrat namn till Föreningssparbanken AB. Ett samarbete mellan Föreningssparbanken och Sparbanken Sverige föreslogs 1997 och fick därefter namnet Föreningssparbanken. Under året 2005 köpte Föreningssparbanken 98 % av aktierna i Hansabank som bedrev rörelser i de baltiska länderna. Under år 2006 ändrades namnet till Swedbank.<sup>44</sup>

I dagens läge erbjuder Swedbank sina 4,5 miljoner kunder, 459 kontor, uttagsautomater, telefon- och internetbanktjänster samt alldeles särskilda tillgängligheter från samarbetet med Sparbanken.<sup>45</sup> Swedbanks samverkan med Sparbanken och andra delägda banker har resulterat till ytterligare 261 kontor. Detta samarbete förstärks ytterligare med Swedbanks kollaboration med olika butiker där man i bland annat 1400 ICA butiker erbjuder kunderna möjligheten att göra kontantuttag. Genom Swedbank och Sparbankens distributionsnät säljs produkter från telefonbanken och internetbanken. Ytterligare produkter som banken erbjuder Swedbank Hypotek, Swedbank Finans och Swedbank Babs. Andra dotterbolag som Swedbank Fastighetsbyrå, Swedbank Juristbyrå och Swedbank Företagsförmedling bedrivs under franchisekonceptet.<sup>46</sup> En stor del av Swedbank utgörs av verksamheten i de baltiska länderna och Ryssland genom dotterkoncernen Hansabank. Kundantalet består av 5 miljoner och man erbjuder ett brett sortiment av produkter till både privata samt företagskunder.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,5788,00.html> (2008-05-12)

<sup>45</sup> <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,160065,00.html> (2008-05-12)

<sup>46</sup> <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,209083,00.html> (2008-05-12)

<sup>47</sup> <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,160065,00.html> (2008-05-12)

Swedbank vill ha en stark lokal närvaro genom utbyggd kontorsrörelse samt kundanpassade tjänster till konkurrenskraftiga priser. Detta uppnår man genom att ha en full servicebank till kundsegmenten på hemmamarknader och ett nischsegment på resterande marknader.<sup>48</sup> Swedbanks mission är att erbjuda de bästa finansiella lösningar och därmed förbättra kundens ekonomiska livskvalitet. Man vill vara ledande med hög kundtillfredsställelse, bästa lönsamhet samt att vara den mest attraktiva arbetsgivaren.<sup>49</sup>

#### **4.1.1 Swedbanks ekonomiska miljö i Sverige**

Då Sverige har varit ett neutralt land utan krig under flera århundraden, har det lett till en otrolig hög levnadsstandard i landet. Det nuvarande politiska systemet i Sverige är en blandekonomi vilket gör landet till ett högteknologiskt kapitalistiskt samhälle, där skattefinansierade tillgångar fördelas i landet. Sverige har dessutom utmärkta interna samt externa kommunikationsredskap och en arbetsstyrka som är högutbildad. Utöver detta har landet ett modernt distributionssystem och en stark utbyteshandel som inkluderar en hög export av timmer, järn och vattenkraft. De privatägda företagen i Sverige står för ungefär 90 % av den industriella produktionen varav 50 % maskinindustrin står för 50 % av produktionen samt exporten. För nuvarande har Sverige en hög inrikes efterfråga samt en stor export. Därför har det blivit möjligt för den center - högra regeringen att realisera dess mål om att minska arbetslösheten samt välfärdsberoendet och effektivisera statens funktion i ekonomin. I framtiden planerar den nya regeringen att minska på statsskulden och öka tillväxten i landet.<sup>50</sup>

Som tidigare nämnts är det många faktorer som påverkar den ekonomiska miljön för Swedbank i Sverige. Dessutom går ekonomin och politiken hand i hand då penningpolitiken styr ett lands ekonomi.<sup>51</sup> Riksbanken som är en myndighet under riksdagen är en av de största organisationerna som påverkar den svenska penningpolitiken. Den har verkan på alla banker i Sverige eftersom den fungerar som Sveriges centralbank. Detta betyder att Riksbanken har som syfte att reglera Sveriges inflation samt hålla den låg och stabil.<sup>52</sup> Dess mål är att styra

---

<sup>48</sup> <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,5787,00.html> (2008-05-12)

<sup>49</sup> <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,140739,00.html> (2008-05-12)

<sup>50</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/sw.html> (2008-05-29)

<sup>51</sup> <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,21836,00.html> (2008-05-22)

<sup>52</sup> <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=26427> (2008-05-22)

inflationen med hjälp av räntan, vilket i sin tur påverkar alla banker i Sverige. Räntan som påverkar inflationen kallas för reporäntan och dess ändamål är att hålla inflationen runt 2 %.<sup>53</sup>

Swedbank utsågs som Årets Bank under en treårsperiod på grund av sin höga och stabila lönsamhet samt dess stärkta segment inom både företags- och privatmarknad.<sup>54</sup> Man kan även se att affärsvolymen ökade inom alla segment det vill säga inom utlåningen, inlåningen samt fondvolymen.<sup>55</sup> Inför framtiden vill Swedbank öka dess kundbas, andelar på dess hemmamarknad samt utöka långsiktiga kundrelationer. Swedbanks andra framtidsvisioner är att ha stor fokus på tillväxten där man prioriterar vinstökningen mer än ökningen i affärsvolym och marknadsandelar. Dessutom är det viktigt att tillägga att en ökad affärsvolym samt ökande marknadsandelar leder på lång sikt till högre vinst.<sup>56</sup>

#### **4.1.2 Swedbanks kulturella miljö i Sverige**

Ett typiskt drag för den svenska affärskulturen är att människor ser sig omkring för att iaktta om man är en del av en grupp eller en organisation. Helst vill dessa jobba inom grupp där beslut och idéer görs tillsammans. Därför kan man säga att svenskar håller sig mer till det säkra och tar sällan risker på egen hand.<sup>57</sup> Det anses som något positivt att vara med i beslutsfattandet samt att komma med förslag samtidigt som man är kompromissvillig. Man väntar ut tills personerna runt omkring talat ut och sedan säger man sin åsikt.<sup>58</sup> Under beslutsfattandet blir svensken mer svår att arbeta med då man i detta fall förhandlar en hel del vilket i sin tur kan leda till att besluten till slut inte tas.<sup>59</sup>

För svensken är punktlighet väldigt viktig och man kan även lämna in ofärdiga uppgifter bara för att det ska komma in i tid.<sup>60</sup> Detta är en egenskap som kan skapa konflikter mellan Sverige och andra länder då kulturen inte alltid är densamma i det landet och punktlighet inte ses som något viktigt. Ytterligare tänker man långsiktigt i Sverige där man bryr sig mer om vad som

---

<sup>53</sup> <http://www.riksbank.se/templates/SectionStart.aspx?id=8716> (2008-05-22)

<sup>54</sup> [http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/visionochstrategi/visionochstrategi/tillvaxt\\_pa\\_fler\\_he.html](http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/visionochstrategi/visionochstrategi/tillvaxt_pa_fler_he.html) (2008-05-21)

<sup>55</sup> [http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/2007isammandrag/2007\\_i\\_sammandrag.html](http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/2007isammandrag/2007_i_sammandrag.html) (2008-05-21)

<sup>56</sup> [http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/visionochstrategi/visionochstrategi/tillvaxt\\_pa\\_fler\\_he.html](http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/visionochstrategi/visionochstrategi/tillvaxt_pa_fler_he.html) (2008-05-21)

<sup>57</sup> Phillips-Martinsson, 1992

<sup>58</sup> Herlitz, 1991

<sup>59</sup> Phillips-Martinsson, 1992

<sup>60</sup> Phillips-Martinsson, 1992



kan ske i framtiden än att tänka tillbaka i tiden och grubbla över det.<sup>61</sup> Något som även påverkar och är viktig i svenskens långsiktiga arbete är planering som utförs noggrant och följs upp ordentligt.<sup>62</sup> När svenskar gör affärer med andra kulturer är de väldigt sakorienterade och skapar inte många personliga relationer med motparten eftersom man följer planeringen och vill skapa så mycket nytta med sina affärer som möjligt.<sup>63</sup>

En annan viktig aspekt i den svenska affärskulturen är att man sedan 1950-talet förändrat kvinnors rättigheter och numera finns det ett ökat antal kvinnliga chefer. Dessutom strävas det att ha lika lön för både män och kvinnor, vilket kan skilja sig från andra länder.<sup>64</sup>

Företagskulturen inom Swedbank är byggd på gemensamma värderingar. Värderingarna ökar ständigt då man arbetar med implementering av dessa kontinuerligt. Viktigt för Swedbanks företagskultur är också att medarbetarna känner sig delaktiga med sina tankar och idéer.<sup>65</sup> För att överleva på marknaden är Swedbank helt beroende av omvärldens förtroende. Därmed är all verksamhet av hög etisk standard och tillsammans med medarbetarna får banken hantera varje affär utifrån etiska normer och förhållningssätt.<sup>66</sup>

#### **4.1.3 Swedbanks legala miljö i Sverige**

När ett svenskt företag väljer att etableras utomlands, gäller det att kontakta en hel del myndigheter samt andra aktörer. I en sammanställning från Svensk Näringsliv har man kommit fram till att följande myndigheter ska kontaktas och ge råd åt företag inför en utlandsetablering: ALMI Företagspartner som ägs av staten, landstinget samt några regionala aktörer finns tillgängliga för små och medelstora företag. Deras syfte är att erbjuda hjälp med finansiering samt affärsutveckling i bland annat internationella miljöer.

Exportrådet är en annan organisation som finns till för att hjälpa företag utomlands och denna i sin tur finansieras av staten. Handelskammaren är ytterligare en organisation där dess uppgift är att skapa bra relationer på både den lokala samt den utländska marknaden. Detta görs genom att organisationen erbjuder tjänster, kurser samt rådgivning. Handelskammaren

---

<sup>61</sup> Herlitz, 1991

<sup>62</sup> Herlitz, 1991

<sup>63</sup> Phillips-Martinsson, 1992

<sup>64</sup> Herlitz, 1991

<sup>65</sup> [http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/medarbetare/en\\_gemensam\\_rost.html](http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/medarbetare/en_gemensam_rost.html) (2008-05-21)

<sup>66</sup> [http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/hallbarutveckling/swedbank\\_en\\_viktig\\_.html](http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/hallbarutveckling/swedbank_en_viktig_.html) (2008-05-21)

finns även till som en mellanhand vid affärskontakter med företag i andra länder. Ytterliggare iordningställer de dokument samt intyg som krävs vid utlandsetableringar och hjälper till att kontakta relevanta myndigheter i andra länder. En annan myndighet som finns till hjälp vid utrikeshandel samt handelspolitik är Kommerskollegium som ger beslutsunderlag i handelspolitiska frågor men kan även vara enskilda företag behjälplig. Kommerskollegiet är en representant i SOLVIT, ett internt nätverk, som hjälper till med interna problem i varje EU land. Utrikesdepartementet (UD) är en annan myndighet som arbetar med både små och medelstora företag, där denne arbetar med företagens export och internationalisering. UD hjälper även företag att hitta utländska direktinvestorer och samarbetar med svenska ambassader och konsulter i utlandet som i sin tur ger service åt svenska företag.<sup>67</sup>

#### **4.1.4 Swedbanks politiska miljö i Sverige**

Sveriges statskick består av en konstitutionell monarki där monarken även kallas statschef, i detta fall Carl XVI Gustav. Men personen som har den egentliga makten i Sverige är regeringschefen, Fredrik Reinfeldt, då monarken endast har en symbolisk statschefsfunktion. Parallellt med detta är Sverige en parlamentarisk samt representativ monarki med en regering som väljs utav den folkvalda riksdagen. I dagens läge består riksdagen av sju olika partier som beroende folkets röster väljs in i riksdagen. Bland dessa sju är socialdemokraternas samt moderaternas parti störst.<sup>68</sup>

Sverige styrs av den svenska regeringen tillsammans med Regeringskansliet samt ett antal andra myndigheter. Regeringskansliet består av Statsrådsberedningen, fackdepartementet samt förvaltningsavdelningen som tillsammans utgör en förenad myndighet. En annan viktig myndighet är Finansdepartementet som har som uppgift att ta hand om frågor rörande ekonomisk politik, statsbudgeten, skatter, bank, värdepapper och försäkringar, internationellt ekonomiskt samarbete etc.<sup>69</sup>

De finansiella marknaderna har speciella regler som ska se till att Sverige behåller ett stabilt finansiellt system som står emot konkurrens och bidrar med hög effektivitet. Finansdepartementet har en bankenhet som endast fokuserar på att ta fram förslag till nya eller ändrade regler för banker och kreditmarknadsföretag. Andra frågor den tar hand om är

---

<sup>67</sup> [www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00008/R\\_dgivning\\_vid\\_global\\_8529a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00008/R_dgivning_vid_global_8529a.pdf) (2008-05-29)

<sup>68</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/sw.html> (2008-05-29)

<sup>69</sup> <http://www.regeringen.se/sb/d/385> (2008-05-29)

bland annat Riksbanken, ingrepp mot penningtvätt samt insättningsgaranti. I den svenska lagstiftningen rörande banker och kreditmarknadsföretag hittas regler för hur verksamheten ska skötas. Det skedde en grundlig granskning av regelverket för ett par år sedan vilket ledde till att en ny bank- och finansieringsrörelselag trädde i kraft den 1 juli 2004. Under tiden trädde en ny lag fram som berörde inlåningsverksamhet som går ut på att även andra företag förutom banker och kreditmarknadsföretag får ta emot inlåning från allmänheten.<sup>70</sup>

## 4.2 Swedbank i Kina

### 4.2.1 Kinas ekonomiska miljö

Kinas ekonomi är en av världens mest snabbväxande och i dagens läge har landet en position som världens fjärde största ekonomi, dock med förväntning att inom kort ersätta Tysklands position som den tredje största ekonomin i världen. Det har även beräknats att Kina inom närmast framtid kommer att växa om världens ledande ekonomi, alltså USA. En anledning till landets snabbväxande ekonomi är den enorma penningflöden från västvärlden till Kina.<sup>71</sup> De senaste 20 åren har tillväxten i Kina ökat med 9 % vilket har lett till att 120 miljoner nya jobb har skapats och som tidigare nämnts har Kina blivit den fjärde största ekonomin i världen. Kinas tillväxt beror främst på investeringar där man investerade cirka 13 miljarder RMB (kinesiska valutan där 1 RMB = 1 skr) år 2007 och man räknar med investeringar för 16 miljarder RMB under år 2008. Ytterligare två faktorer som är bidragande till den ökade tillväxten är exporten och produktiviteten.

År 2007 var tillväxten 13 % i Shanghai där tjänstesektorn utgjorde mer än hälften av detta. Svenska företag har valt att etablera sig i Shanghai på grund av den höga tillväxten och i genomsnitt startar två svenska företag i området varje vecka. I dagens läge finns det ungefär 260 svenska företag etablerade i Shanghai.<sup>72</sup> De ökade svenska företagen där har inneburit att många kunder från Swedbank valt att samarbeta med dessa företag, genom Joint Venture eller dotterbolag. Detta har fått Swedbank att följa dess kunder och därmed öppnades ett representativt kontor upp i Shanghai år 2001.<sup>73</sup> Ytterligare anledningar som har fått Swedbank att verka i Shanghai har varit behovet av en svensk bank med kinesisk kompetens,

---

<sup>70</sup><http://www.regeringen.se/sb/d/2445> (2008-05-29)

<sup>71</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kina#Ekonomi> (2008-05-11)

<sup>72</sup> [http://hogsby.blogg.se/1192548793\\_how\\_to\\_do\\_business\\_in.html](http://hogsby.blogg.se/1192548793_how_to_do_business_in.html) (2008-05-11)

<sup>73</sup> <http://www.swedbank.cn/sst/inf/out/infOutWww1/0,,140268,00.html> (2008-05-11)

den kinesiska ekonomiutvecklingen samt nedläggning av regelverk i Kina.<sup>74</sup> Efter 6 års verksamhet fick Swedbank finansiell licens från China Banking Regulatory Commission (CBRC) och affärslicens från China State Administration of Industry and Commerce att kunna öppna upp en filial i Shanghai.<sup>75</sup> Swedbank erbjuder sina nordiska och baltiska företagskunder en in- och utlåning i utländska valutor samt varufinansiering, skattkammare och betalningstjänster.<sup>76</sup> Swedbank erbjuder dessutom sina kunder en svensk, engelsk- och kinesisktalande personal.<sup>77</sup>

#### 4.2.2 Kinas kulturella miljö

Den kinesiska kulturen brukar uppfattas som kollektivistisk i jämförelse med länder i västvärlden som anses vara individualistiska. Individerna i det kollektivistiska samhället är i högre grad beroende av relationer samt uppbyggda nätverk, vilka i sin tur har större betydelse i motsats till de individualistiska länderna. Därmed är det oerhört betydelsefullt som utomstående att bygga upp bra relationer med de kinesiska aktörerna i Kina. Något som anses intressant i landet är att individens rykte samt berömmelse grundas av skapandet av en stark position i relationer och nätverk som denne tillhör.<sup>78</sup>

Guanxi som innebär kontakter och relationer är havet för företag på den kinesiska marknaden. Det kan vara svårt för individer som inte är infödda i en viss miljö att lära sig saker som de infödda tar för givet på grund av sitt ursprung. Guanxi är en viktig aspekt inom den kinesiska kulturen och därmed kan det vara svårt för utomstående att förstå.<sup>79</sup> Annat som anses vara intressant med guanxi är att det står för alla typer av relationer i Kina. Inom den kinesiska affärsvärlden står guanxi för nätverk, det vill säga relationer mellan olika parter som gör affärer med varandra samt även stödjer varandra. Karakteristiskt för guanxi är vanligheten av tjänster och gattjänster som följer varandra i ett kretslopp.<sup>80</sup>

---

<sup>74</sup> [http://hogsby.blogg.se/1192548793\\_how\\_to\\_do\\_business\\_in.html](http://hogsby.blogg.se/1192548793_how_to_do_business_in.html) (2008-05-11)

<sup>75</sup> <http://www.privataffarer.se/nyheter/Pressmeddelanden/pressmeddelande.xml?intPressReleaseID=96277> (2008-05-11)

<sup>76</sup> <http://www.privataffarer.se/nyheter/Pressmeddelanden/pressmeddelande.xml?intPressReleaseID=96277> (2008-05-11)

<sup>77</sup> <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,117303,00.html> (2008-05-11)

<sup>78</sup> Buttery, E. A. & Wong, Y. H. (1999)

<sup>79</sup> Buttery, E. A. & Wong, Y. H. (1999)

<sup>80</sup> Lou, Y. (2000)

För att företag ska kunna lyckas på den kinesiska marknaden kan guanxi ha en fördelaktig roll samt leda till långsiktiga framgångar för både inhemska och utländska företag.<sup>81</sup>

Med en förståelse för kinesisk kultur, ett utvecklat nätverk samt hur man går tillväga när man gör affärer i Kina vill Swedbank bli ledande inom service branschen på den kinesiska marknaden enligt Jan Lidén, VD för Swedbank. Chefen för Swedbanks filial i Shanghai är Liu Zhimei som har arbetat för Swedbank sedan 2000 och var chef när Swedbank endast hade ett representativt kontor i Shanghai.<sup>82</sup>

I Kina anser man att det personliga kontaktnätet är viktigt inom affärskulturen men banksystemet i Kina är starkt reglerad. Därför har Swedbank som avsikt att skapa djupare relationer med de kunder de redan har. Genom ett samarbete med de lokala bankerna kan Swedbank erbjuda finansiella tjänster inom ett rimligt ramverk.<sup>83</sup> Förutom de vanliga banktjänster som Swedbank erbjuder sina kunder så är man en fullservice bank där man jobbar med till exempel lagar, regelverk, Trade finans, nätverk med jurister och konsulter rörande Kina.<sup>84</sup>

#### **4.2.3 Legala miljön i Kina**

När Swedbank öppnade upp sin filial i Kina var de först tvungna att få finansiellt tillstånd från China Banking Regulatory Commission (CBRC) och affärslicens från China State Administration of Industry and Commerce.<sup>85</sup> CBRC är en kommission som jobbar med utländska banker som har planer att starta en verksamhet på den kinesiska marknaden. Följande regleringar gäller vid bankverksamhet i Kina.

1. Affärsbanker ska lyda under Kinas lag kring bankreglering samt bevakning, Handelsbankslagen, regler kring framtida affärer, tillfälliga regler kring avledning från den finansiella institutionen, riktlinjer om risker på marknaden och andra relevanta lagar.

---

<sup>81</sup> Lou, Y. (2000)

<sup>82</sup> <http://www.privataaffarer.se/nyheter/Pressmeddelanden/pressmeddelande.xml?intPressReleaseID=96277> (2008-05-11)

<sup>83</sup> <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,117303,00.html> (2008-05-11)

<sup>84</sup> [http://hogsby.blogg.se/1192548793\\_how\\_to\\_do\\_business\\_in.html](http://hogsby.blogg.se/1192548793_how_to_do_business_in.html) (2008-05-11)

<sup>85</sup> <http://www.privataaffarer.se/nyheter/Pressmeddelanden/pressmeddelande.xml?intPressReleaseID=96277> (2008-05-11)

2. Ytterligare behörighetskrav ska följas vid utländska bankers engagemang på den kinesiska marknaden:

- Nyckeltalen ska uppgå till 8 %
- Man måste ha licens för handelsavdelning
- Man måste ha licens för finansiell handel
- Kunna hantera marknadsrisker
- Ha ett certifikat som visar att man kan göra affärer på den kinesiska marknaden
- Ha en slags rapport som visar syftet samt hur man ska gå tillväga på den kinesiska marknaden
- Kunna de inhemska ledningsreglerna kring handel
- Ha relevanta system för att kunna arbeta i Kina
- Bankpersonalen ska klara kvalitets tester samt inte ha något register av vanskötsel<sup>86</sup>

China State Administration of Industry and Commerce är en auktoritet som kontrollerar, reglerar och använder relevanta lagar om marknaden. De ser till att bland annat sprida lagar och riktlinjer kring administrationen i Kina, bevaka konkurrens på marknaden och se till att ingen illegal handling sker samt reglera marknads transaktioner och även reglera reklam.<sup>87</sup>

#### **4.2.4 Kinas politiska miljö**

Tidigare har Kina varit ett hårt kontrollerande kommunistiskt land men idag har situationen förändrats ganska mycket. Kina har blivit ett mindre kontrollerande land med ett eget unikt system så kallat socialism med kinesiska särdrag. Systemet innebär att landet nu har en typ av marknadsekonomi med privat ägande, dock med mycket statlig styrning. Denna statliga styrning innebär att industrier som telekommunikation, försvar, luftfart, järnväg m.m. är kontrollerande av staten. Sen 1978 har Kina blivit mer öppen för utländska investerare och dessutom gjort ekonomiska förändringar. Målet har varit att utveckla och öka inkomsten per capita vilket man har lyckats bra med. Under 2002 har Kinas BNP ökat med 9,5 % per år i genomsnitt.<sup>88</sup> Trots de stora förändringarna så är mycket av den politiska kontrollen kvar.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup><http://www.cbrc.gov.cn/english/home/jsp/docView.jsp?docID=200803252068F24D33159ED4FFA3D307793D4A00> (2008-05-12)

<sup>87</sup> [http://www.saic.gov.cn/english/About%20Us/t20060225\\_14598.htm](http://www.saic.gov.cn/english/About%20Us/t20060225_14598.htm) (2008-05-12)

<sup>88</sup> More and Wen (2006)

Då den kinesiska regeringen har ett stort inflytande över affärsvärlden i Kina och företagens sätt att göra affärer, ska man som ett utländskt företag ta stor hänsyn till detta. Deras beslutstagande tar lång tid eftersom den måste gå igenom många olika led inom ett företag.<sup>90</sup>

#### **4.2.5 Allmänt om framtidstrenden i Kina**

En analys som gjordes av Swedbank 9 november, 2006 nämner positiva samt negativa framtidsfaktorer på den kinesiska marknaden. Det positiva är att Kina har en stor marknad, arbetskraften är motiverad och kunskapshungrig. Dessutom har man låga lönekostnader, en förbättrad ekonomisk villighet samt nya exportmöjligheter. Det råder samtidigt olika typer av brister inom finansmarknaden, korruption och miljön. Andra negativa framtidstrenden kan vara regionala obalanser, råvarubrist samt överkapacitet inom vissa sektorer. Denna analys har gjorts för att det ska fungera som en extra service åt Swedbanks kunder.<sup>91</sup> Ytterligare utmaningar som Swedbank kan uppleva i Kina är beroendet av investeringar, export samt lösningar på de sociala problem och korruption.<sup>92</sup>

### **4.3 Bakgrund om Dubai**

Innan 1950 var FAE ett fattigt land som livnärde sig på jordbruk, fiske och boskapsskötsel. Dessutom var emiraten inte förenade så som de är idag. Men 1958 kom den första stora vändningen för landet då man fann olja i Abu Dhabi och den andra vändningen kom tio år senare då man även fann olja i Dubai. Detta ledde till en stor ekonomisk förändring för de två emiraten samt en stor rikedom. I slutet av 1960 talet beslöt de sig att bilda en förening för att skydda sig mot yttre påfrestningar och 1971 gick de ihop med ytterligare fem emirat och bildade FAE.<sup>93</sup> Dubai har samma politiska, juridiska, militära samt ekonomiska funktioner som andra emirat inom ett federalt system. Dock skiljer de sig en aning då varje emirat har olika jurisdiktion. Dubai har också pekats ut som stjärnan i Mellanöstern. Tillsammans med Abu Dhabi är Dubai det emirat som är mest givande, ekonomiskt sett, för de Förenade

---

<sup>89</sup> <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html#People>(2008-05-12)

<sup>90</sup> Ghauri and Fang (2001)

<sup>91</sup> <http://www.swedbank.se/sst/www/inf/out/fil/0,,352461,00.pdf> (2008-05-11)

<sup>92</sup> [http://hogsby.blogg.se/1192548793\\_how\\_to\\_do\\_business\\_in.html](http://hogsby.blogg.se/1192548793_how_to_do_business_in.html) (2008-05-11)

<sup>93</sup> <http://www.arbetaren.se/bilagor/dubai.pdf>(2008-05-14)

Arabemiraten. Geografiskt sett är Dubais placering fördelaktigt då den ligger centralt mellan Mellanöstern, Asien, Väst Afrika och Centrala/Öst Europa. Dubai har lockat utländska investerare med incitament som skattebefrielse och frizoner, vilket har lett till att platsen har rankats som nummer fem i världen bland platser med den mest positiva profilen gällande stöd för affärsutveckling.<sup>94</sup>

#### **4.3.1 Ekonomisk miljö**

Alternativen är handel, finansiella tjänster samt turism. Handeln har under en lång tid varit en tradition i Dubai då den anses vara en viktig hamn för de västliga producenterna. Förutom turismen som är Dubais starkaste inkomstkälla så är Dubai även ett regionalt centrum för IT och finans via den så kallade free zones som Dubai Financial Centre och Dubai Internet City. Tack vare Dubai Internet city tillsammans med Dubai Media City som tillsammans bildar TECOM (Dubai Technology, Electronic Commerce and Media Free Zone Authority) så har emiraten blivit en succé för att bilda en mera modernare och service baserad ekonomi. Dubai Financial Market grundades som en andrahandsmarknad i derivater samt obligationer, både lokalt och internationellt.<sup>95</sup>

Exportrådet anser Dubai och Abu Dhabi vara de viktigaste utav de sju emiraten, eftersom deras marknad har expanderats hastigt och ekonomiskutveckling är ett stort intresse för dessa. Som tidigare nämnt, så har Dubai en av världens snabb växande ekonomi och de har som avsikt att förlikna de västerländska länderna. Vad som anses vara intressant med Dubai är dess enorma BNP ökning i förhållande till Förenade Arabemiraten. Dubais BNP låg på hela 16, 2 % under 2006 respektive 8-9 % för Förenade Arabemiraten. Man tror att den stora tillväxten beror bl.a. på att fastighetsmarknadens öppnades upp för de utländska investerarna, invånarnas ökande investering efter 11 september 2002 och sist men inte minst den stora gas och olja fynden, men också det höga oljepriset i världen idag.<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Balakrishnan (2008)

<sup>95</sup> <http://sv.wikipedia.org/wiki/Dubai> (2008-04-09)

<sup>96</sup> <http://www.swedishtrade.se/fae/> (2008-04-14)



### 4.3.2 Politisk miljö

Den politiska strukturen i FAE är en federation som består av sju separata emirat som har varsin styrande emir och tillsammans bildar de ett federalt råd. De sju emiraten väljer tillsammans en president som ska styra över hela föreningen och för nuvarande är den regerande emiren och presidenten från Abu Dhabi medan premiärministern är Dubais emir. Det som är speciellt med rådet är att de väljs inte genom val av folket utan de regerande emirerna ärver sin makt, vilket gör hela federationen till en slags monarki.<sup>97</sup> För övrigt existerar inga politiska partier, fackföreningar eller intresseorganisationer i FAE då dessa är förbjudna. Domstolarna existerar på lokal samt nationell nivå där lagarna är både islamiska (sharia) och profana. Det som också är unikt här är att nya lagar kan kvickt skapas då emirerna kan ändra eller skapa en ny lag över bara en dag.<sup>98</sup>

### 4.3.3 Kulturell miljö

Den affärskultur som råder i Dubai är likt den som gäller i hela FAE, men den skiljer sig väldigt mycket från den svenska kulturen, trots att man i många avseende vill efterlikna de västerländska länderna. En av de viktigaste sakerna man behöver tänka på när man gör affärer i landet är att ha stort tålamod, då förhandlingar och beslut aldrig stressas fram där. För att lyckas med förhandlingarna bör man respektera den inhemska förhandlingsmetoden och alltid ha överenskommelser i skriftlig form.

Dessutom är det viktigt att visa stor respekt för titlar då man aldrig kallar någon för namn innan man lärt känna personen i fråga bra. Samtidigt är det väldigt viktigt att visa stor artighet och kunna lyssna mellan raderna. Utöver detta bör man ha hög social närvaro och vara beredd med att avlägga mycket tid till småprat. Då religionen spelar stor roll i landet bör man ha så mycket kunskap som möjligt innan man gör sitt första besök.<sup>99</sup>

Annat som är vanligt i landet är att möten startar senare än den fastställda tiden eller att de eventuellt ställs in med kort varsel.

---

<sup>97</sup> <http://www.arbetaren.se/bilagor/dubai.pdf> (2008-05-13)

<sup>98</sup> <http://www.gocurrency.com/countries/uae.htm> (2008-05-13)

<sup>99</sup> <http://www.swedishtrade.se/fae/?objectID=7065> (2008-05-14)

#### 4.3.4 Legal miljö

När man etableras i FAE måste man ha licens, det finns en skillnad i vilket emirat man väljer att etablera sitt företag i men informationen om licens får man från handelskammaren. Alla lagar kring affärsverksamheter får man från ”The Commercial Companies Law” och ”Trade Agencies Law”.<sup>100</sup> När man väljer att etablera sig i FAE genom att ha ett representationskontor följer man enligt Exportrådet reglerna från ”Commercial Companies Law”.<sup>101</sup> Lagen säger bland annat att ett företag är ett avtal där parter ska bidra med aktier i form av pengar för att delta i avtalet. Man bör registrera sitt företag till ”Commercial Registry” och sedan offentliggöra sitt företag. Alla aktieägare i ett allmänt gemensamt aktiebolag skall vara av FAE nationalitet. Offentliga aktiebolag kan grundas med utländsk kapital i enighet med de procentsatser som bestäms av handels- och industriministern.<sup>102</sup>

#### 4.3.5 Etablering i Förenade Arabemiraten

Enligt Regeringskansliet statistik har många svenska företag etablerats i Förenade Arabemiraten och därmed sker många exportaffärer dessa länder emellan. Antal involverade företag i emiraten är ungefär 120 stycken och där finns det även omkring 225 svenska varumärken representerade. Enligt exportrådet har exporten till Förenade Arabemiraten under 2007 uppgått till cirka 4,6 miljarder kronor och de menar på att denna tillväxt kommer att leda till fortsatt ökning. Då exportrådet har ett kontor i Dubai har många nya investerare från Sverige samt svenska företag visat ett stort intresse att införa handel i Mellanöstern och detta har mer än fördubblats de senaste 2 åren. Idag ligger värdet på de pågående och planerade projekten inom Förenade Arabemiraten på 294 miljarder USD.<sup>103</sup>

För att komma in på denna marknad finns det ett antal alternativ som man kan välja mellan. Den första möjligheten man har är att utse en agent eller distributör, där en distributör agerar självständigt från det företaget denne jobbar för och gör affärer i det lokala företags egna namn. En agent å andra sidan fungerar som en slags mellanhand då han/hon endast tar emot beställningar från det lokala företaget och för dessa vidare till det utländska företaget. Det

---

<sup>100</sup> <http://www.uaeinteract.com/business/settingup.asp> (2008-05-13)

<sup>101</sup> <http://www.swedishtrade.se/fae/?objectID=2947> (2008-05-13)

<sup>102</sup> [http://www.commerce.gov.bh/mocsite/do\\_cr\\_1.asp](http://www.commerce.gov.bh/mocsite/do_cr_1.asp) (2008-05-13)

<sup>103</sup> <http://www.regeringen.se/sb/d/2688/a/82148> (2008-04-14)

andra alternativet är att öppna ett Limited Liability Company (LLC) där en lokal partner är nödvändig att ha som i sin tur måste äga minst 51 % av kapitalet.

Tredje sättet att gå till väga med en etablering är att öppna upp ett Branch Office, vilket betyder att man som utländsk etablerare kan ha ett helägt företag i FAE, men man är tvungen att ha en emiratisk "Local Service Agent". Dock behöver inte denna agent vara inblandad i företagets verksamhet utan kan bara användas vid behov av hjälp med frågor rörande myndigheterna och deras funktion i FAE. Fjärde möjligheten är att öppna upp ett Representative Office som inte skiljer sig mycket från en Branch Office. Nackdelen med denna typ av etablering är att man inte får lova att importera, fakturera eller göra några affärsavtal. Däremot kan ett Representative Office marknadsföra sina produkter och tjänster, samla information om marknaden och göra det lättare för moderbolaget att genomföra sina beställningar och projekt. Precis som Branch Office måste detta bolag också ha en Local Service Agent och dessutom maximalt tre eller fyra anställda. Sist men inte minst har man möjligheten att etablera sitt företag i en frizon, där man har särskilda lagar och möjligheter.<sup>104</sup>

#### **4.3.6 Frizoner i Förenade arabemiraten**

I dagens läge finns det 15 stycken frizoner i FAE, vilka är lokaliserade framförallt i Dubai. Avsikten med dessa frizoner är att möjliggöra etableringar för utländska företag för att på så sätt pådriva handeln i området. Varje frizon har olika affärsinriktningar, därför anses olika frizoner passa för olika branscher. Inom frizonerna är det fritt fram för svenska företag att etablera sin

verksamhet, detta med tanke på dessa zoner har skilda regler för affärsverksamhet jämfört med området utanför. Etablering på den fria zonen kan vara ett utmärkande alternativ för företag, då man på så sätt befinner sig på en marknad som kallas för den fria handelsstaden i Dubai med tanke på att området är fri ifrån taxering.

Något som skiljer den fria zonen med resten av förenade arabemiraten kan bland annat vara juridiska fördelar ett utländskt företag kan ha. Med detta menas att utländska företag utanför den fria zonen är skyldiga att skapa en affärsrelation med de lokala företag eller sponsorer,

---

<sup>104</sup> <http://www.swedishtrade.se/fae/?objectID=2947> (2008-05-13)

vilka även enligt lagen skall vara berättigade att äga 51 procent av verksamheten samt vinsten.<sup>105</sup>

Innanför den fria zonen kan utländska företag etableras som självständiga firmor med full ägandekontroll, fria från skatt samt får möjligheten vid behov att forma ett samägt produktionsbolag. Företagen behöver inte heller betala någon importtull (5 procent) på exporterade varor eller varor som säljs inom zonen.

Jebel Ali är namnet på en av frizonerna, som etablerades i början av 1980-talet. I dagsläget finns cirka 4000 företag verksamma i zonen och där registreras även 16 nya företag varje månad. De flesta av de befintliga företagen är västeuropeiska, amerikanska samt östasiatiska, vilka i sin tur har access till en kundkrets på total 1.4 biljoner människor.<sup>106</sup>

#### **4.3.7 Bankväsendet**

När det kommer till bankväsendet i Dubai råder det en stor konkurrens, eftersom många utländska banker är väletablerade där sedan ett par årtionde tillbaka. Många av de utländska bankerna som finns på Förenade Arabemiratens marknad idag var redan etablerade där sedan början av 1970 och majoriteten av dessa är lokaliserade i Dubai. Dessa har etablerats i form av filialer, men i början av 1980 blev etableringsfarten lägre då man satte en gräns för hur många filialer det gick öppna i landet. Gränsen sattes till sju stycken, det vill säga en filial per emirat.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> <http://www.swedishtrade.se/fae/?objectID=2966> (2008-05-11)

<sup>106</sup> [http://www.freezonesuae.com/jebel\\_ali\\_fze.htm](http://www.freezonesuae.com/jebel_ali_fze.htm) (2008-05-11)

<sup>107</sup> Islam (2003)

## **4.4 Sammanfattning av intervjuer med exportrådet**

Nedanstående fakta är det som framkommit utifrån intervjuer med exportrådet. Vi har valt att slå samman deras svar, då vi anser att vi på så vis kan få en bättre bild av marknaden och dess möjligheter. Dessutom har svaren på så sätt blivit mera relevanta att använda som mall inför vår analys.

### **4.4.1 Behovet av en nordisk bank i Dubai**

I dagsläget finns det endast en nordisk bank vid namnet Kaupthing Bank etablerad i Dubai och denna bank finns på Dubai Internet City Free Zone. Ett par svenska banker som exportrådet har varit i kontakt med har nämnt att det finns potential för större närvaro, men då väljer de oftast som första steg att ha representation genom en annan samarbetspartner på plats. Exempel på detta kan vara Nordea i Teheran, som hade en lokal samarbetspartner vid namnet Inter Alpha Group. Därefter menade exportrådet på att nästa steg för de svenska företagen är att etablera ett filialkontor på den utländska marknaden.

Enligt Dubai International Finance Center fokuserar Dubai på att etablera sig som ett finansiellt centrum inom regionen. Dock står fortfarande Bahraíns finansiella centrum för bankerna i Förenade arabemiraten. Det ska finnas över 75 internationella banker etablerade i Bahrain, medan Dubai är snäppet under.

Vidare menade exportrådet att en svensk eller skandinavisk bank på plats med samma kompetens och fördelar som de andra bankerna i FAE hade underlättat affärsrelationen för de nordiska företagen. Bara språket i sig skulle vara en stor lättnad för de nordiska, dock med förutsättning att de även verkar som fördelaktig företagsbank. Ett annat intressant skäl till att banken gynnas av en eventuell etablering i landet är enligt exportrådet hemsida den höga inflationen som i sin tur har bidragit till högre ränta med resultat till en bättre avkastning.

### **4.4.2 Steg bankens ska ta för att etableras på marknaden**

Svenska företag i regionen har ett löst nätverk som man kan marknadsföra sig mot genom seminarier eller direkt kontakter, där Svenska Travsportens Centralförbund (STC) eller ambassaden kan hjälpa till med att uppmärksamma deras etablering. För att kunna etablera en svensk bank i Dubai så krävs det att banken först etablerar ett LLC, dvs. ett aktieföretag i Dubai

vilket regleras och godkänns av dels Ministry of Economy i Dubai, Economic Development Department i Dubai och Dubai Municipality. När ett LLC väl är godkänt och företagen har fått en handelslicens, kan dessa företag även starta en filial i en av frizonerna. Det finns en hel del frizoner, nästintill 30 stycken. Exportrådet rekommenderade Jebel Ali Frizon (JAFZA) då denna är störst, för att cirka 7000 företag finns representerade där.

Licensen som banken får ansöka om vid etablering av en filial i frizonen blir då licenserat genom en service licens som i sin tur kostar 8000dh. Detta ger möjligheten för den ansökande att ha tillgång till alla tänkbara betjäningar som frizonen har att erbjuda.

#### **4.4.3 Licensiering vid en etablering på den fria zonen**

De olika frizonerna har olika listor på krav som ställs på företagsetableringar. JAFZA är ett bra exempel då det inte skiljer sig mycket mellan frizonernas olika regler och processer. Det enda som kan skilja frizoner ifrån varandra är främst beroende på vilka industrier de är kopplade till, t.ex. Internet city, Media City, Healthcare city. Dessa accepterar företag som befinner inom samma verksamhet som är i relation till den specifika industrin. Exempel på detta kan bland annat vara verksamheter inom hälsa och forskning som då i sin tur kommer att tillhöra Healthcare City.

På JAFZAs hemsida kan man elektronisk ladda ner en applikationsform som fylls i med en så kallad aktivitetskod för den aktiviteten företaget hanterar. Denna är mestadels för export och det är därmed viktigt att det blir rätt innan man klassificerar företaget enligt kod för export och import. En hel del papper från Sverige ska samtidigt lämnas in med ansökan, såsom Board resolution, memorandum of association, power of attorney, passkopia samt CV ifrån respektive manager, bolagsregistreringsbevis från Sverige etc. Samtliga dokument ska vara attesterade från Sverige. En attesting i Sverige sker genom att man först vänder sig till handelskammaren alternativt notarius publicus beroende på vilka typ av dokument det gäller. Vidare ska samtliga papper gå genom UD för stämpling och vid den slutliga processen kontaktar man Förenade arabemiratens ambassad i Stockholm för att få en sista stämpel för att på så vis få ett godkännande.

När företag befinner sig i läget där alla dokument är på plats samt namnet och aktivitetskoden är godkända är de på god väg till det initiala godkännandet. Därefter kommer man i besittning

av ett leasing avtal och väntar under tiden på att lokal i frizonen ska bli lediga. När man skrivit på avtalet erhåller man på så vis en handelslicens. Detta förutsatt att man betalat registreringssumman, vilket normalt sett är 5000dh.

#### **4.4.4 Kontakter, språkkunskaper och kulturella kunskapers betydelse i FAE**

Samtliga respondenter har poängterat att det är viktigt med kulturell kunskap och respekt för andra kulturer. Detta är enligt dem dock inte specifikt för FAE, utan anses vara viktigt för inträde på samtliga främmande marknader.

Här handlar det mycket mer om att skapa kontakter och bygga långsiktiga relationer. Svenskar tenderar att vara ganska rakt på sak medan araberna från denna region gärna träffas ansikte mot ansikte för att överhuvudtaget kunna lämna ifrån sig någon information. Om de inte tycker om dig och inte får ett bra första intryck så händer det att du inte får den information du söker efter. De vill även gärna bjuda på arabiskt te och kaffe (med mängder av socker) och där det finns vissa kotymer. Om man exempelvis sträcker fram handen och vickar på koppen betyder det att man tackar nej till påfyllning. Men sträcker man bara fram koppen signalerar man att man vill ha mer. Ett intressant exempel som en av respondenterna gav vara att denne drack 5 koppar arabiskt kaffe och spenderade 3 timmar i ett möte då denne inte visste om just denna kotym. Detta möte skulle för övrigt ha tagit 15 min i Sverige.

Även betalningar kan vara lite osäkrare då avtal och kontrakt inte betyder lika mycket i FAE som det gör på hemmamarknaden. Har man skrivit ett kontrakt i Sverige så är det ingenting som bryts. I Förenade arabemiraten däremot är detta bara ett vitt papper som kan rivas sönder. Grunden där för goda affärer, är tillit samt mycket tålamod i allt. Man bör även akta sig för att diskutera religion då svenskar tenderar att vara relativt öppna. Man bör aldrig fråga om familjen, speciellt inte frun, om inte han/hon frågar först.

Ta seden dit man kommer får en annan betydelse inser nog de flesta när de landar i Dubai. Mycket är på FAEs villkor och man lär sig hur det är att respektera dem. Oftast arbetar mycket filippiner, indier och pakistanier på de lägre positionerna i företagen vilket även bidrar till kulturproblem då dessa tre folkslag kommer från tre helt skilda kulturer och även religioner, både jämfört med vår kultur och även varandras.

Generellt sett är det mycket byråkrati med långa beslutsprocesser. När beslut väl är taget ska det gå väldigt snabbt. Nyckelkontakter är väldigt viktiga i landet och en fel person kan stänga många dörrar samtidigt som rätt person kan öppna nästan alla dörrar. Samhället är alltså väldigt hierarkiskt.

Ofta förekommande faktorer:

- Svarar i telefonen under möten
- Pratar mycket personligt i möten.
- Som kvinna, ska man inte skaka hand med på någon såvida han inte sträcker fram handen först
- Som underordnad man, ta inte i hand (hälsa) på en senior kvinna om inte hon sträcker fram handen först
- Är ofta sena till möten, 2-4 timmar gärna
- Att vara sen till möten själv, då trafiken är omöjligt att förutse.
- Tittar männen inte en kvinna direkt i ögonen, ska kvinnan i det fallet inte heller göra det.
- Pratar mycket annat än business. Som sagt tålmod är viktig.

## **4.5 Sammanfattning av intervjuer med Swedbanks ledning i Sverige**

Nedanstående fakta är det som framkommit utifrån intervjusvar med Swedbanks ledning på den svenska marknaden. Vi har valt att slå samman deras svar, då vi anser att vi på så vis kan få en bättre information för en utlandsetablering samt nätverk som skall kontaktas under dess process. Dessutom har svaren på så sätt blivit mera relevanta att använda som mall inför vår analys.

### **4.5.1 Val av utlandsetableringar**

Utgångsläget för Swedbank är att följa dess kunder och hjälpa de ute i världen. Det finns två typer av krav som ställs på banken vid en utlandsetablering, verksamhetskrav samt strategiska krav. Verksamhetskrav som även kan benämnas som taktiska krav uppkommer då Swedbanks kunder har en verksamhet i utlandet och kräver att banken ska befinna sig på den specifika



marknaden. Den andra typen av kravet som kallas för strategiska krav uppkommer då bankens aktieägare samt styrelse ställer ett krav på en utlandsetablering. Detta krav ställs för att öka tillväxten för banken och inte för att kunderna har begärt detta. Exempel på val av marknader utifrån de strategiska kraven som aktieägarna och styrelsen har valt är etableringarna i Ukraina och New York.

Valet av en utlandsetablering kan även bero på den kunskap samt förståelse som banken har av kundens affärer och dess verksamhet. Det viktigaste med en etablering är att både banken samt kunderna vinner på detta. I annat fall väljer banken vanligtvis att samarbeta med de lokala bankerna för att på så vis vara kunden till hjälp. Vidare är stora bolag svårörliga, vilket innebär att de sällan byter partner. För att väcka kundernas intresse måste banken presentera lockande offerter eftersom de flesta stora nordiska bolag oftast har en del engagemang i olika internationella samt inhemska banker.

#### **4.5.2 Kontakter, språkkunskaper och kulturella kunskapers betydelse för Swedbank på en ny marknad**

Vid första försöket vid val av en eventuell etablering tar banken reda på huruvida de får igång affärerna mellan befintliga kunder och det valda landet. Nästa steg är att ta reda på antal nordiska företag som finns representerade på marknaden samt vilka av dem som är kunder på Swedbank. Detta gör man genom att kontakta företaget både lokalt, i vårt fall Dubai, sedan på hemmamarknaden, alltså de nordiska länderna för att på så vis ta reda på om Swedbank kan göra något för att vara dessa företag till tjänst. Är efterfrågan stor utifrån kundens sida kan detta i sin tur leda till många affärer för Swedbank. För att möjliggöra fleraktiga affärer, om nu kundefterfrågan finns, är det viktigt att banken rekryterar lokal personal som har förståelse för hur man gör affärer både i exempelvis Sverige och Dubai. Dessutom ska personalen framförallt besitta goda kunskaper om affärskulturen om landet ifråga.

Kulturskillnaderna ansågs vara mera en möjlighet än en risk, det vill säga om man kan lära sig förstå bakgrunden till kulturskillnaderna så har man ett försprång framför konkurrenterna. Språkkunskaper ansågs förstås också som viktiga och banken har därmed oftast valt att ha lokalanställda till övervägande del, detta speciellt på ledningsnivå. Exempel på detta var bland annat Liu Zhimei som är chef för Swedbanks filial i Shanghai. På detta vis får banken oftast med sig de övriga delarna såsom kulturella och språkliga aspekter som är

skiljbara från Sverige. Vad som gäller specifikt för en eventuell etablering, i det här fallet Dubai, är att marknaden bygger på kontakter. Har man ingen förståelse för företags och affärskulturen i landet kommer man att misslyckas. Andra viktiga aktörer som Swedbank har varit i kontakt med under tidigare utlandsetableringar har varit exportrådet och lokala handelskammare.

## **4.6 Sammanfattning av intervjuer med Swedbanks ledning i Kina**

### **4.6.1 Etableringsprocessen från start i Kina (Respondent 1)**

Generellt sett börjar en etableringsprocess med förstudier om t.ex. vilket kundunderlag banken har inom landet, hur kundbasen ser ut och vilken verksamhet det finns för banken på marknaden. Därutöver måste man titta närmare på kundbasen samt om verksamheten matchar med intern samt extern data.

Nästa steg för banken blir att ta reda på hur många svenska företag det finns på den kinesiska marknaden. Vidare tittar man på vilken typ av företag som finns där, t.ex. hur många samarbetsbolag, dotterbolag, försäljningskontor etc. som existerar på marknaden. Processen att söka upp information angående redan existerande företagskunder på marknaden görs för varje område alltså för Norden, Baltikum och Ryssland för att på så sätt kunna veta exakt hur många kunder man får i slutändan. Innan filialen etablerades använde sig Swedbank oftast av samarbetspartners, som t.ex. Bank of China, till vilka de refererade sina kunder. Genom dessa har man kunnat räkna ut hur många redan existerande kunder det fanns på plats. Andra samarbetspartners man har använt sig utav är exportrådet för att kunna få mer specifik information om vilket underlag det finns för banken för att till slut ta reda på den totala kundunderlagsinformationen. Andra viktiga faktorer en bank måste ta reda på när denna funderar på en etablering är hur stora de lokala intäkterna kommer att bli vid en sådan etablering samt hur alternativkostnaden ser ut. Alternativkostnaden kan i detta fall vara de förlorade kunderna som man redan haft på hemmamarknaden i Norden, Baltikum, Ryssland och Ukraina. Med dessa underlag bygger man upp ett så kallat "business case" som kan presenteras för ledningen inom banken, som i sin tur ska bestämma om det är ett potentiell land att satsa på. Därefter är det viktigt ta reda på hur den lokala marknaden ser ut, då man närmare tar hänsyn till de lokala lagarna, kraven från myndigheterna och regelverken. I Kina

är regelverken väldigt omfattande och viktiga att följa. Dessutom är det svårare att komma in på marknaden som en utländsk bank då Kina är väldigt protektionistisk och skyddar i första hand sina inhemska banker från utländsk konkurrens. Därför är de noggranna med att kontrollera utländska företag med sina regler och lagar.

Swedbank har haft ett representativt kontor i Shanghai sedan år 2000 och en filial sedan 2007. Men själva etableringsprocessen räknas från den tiden man öppnade upp en filial i Kina. Skillnaden mellan ett representativt kontor och en filial är att det förstnämnda innebär att man representerar banken på plats men gör inga affärer. Där existerar bara en kostnadspost som i sin tur genererar intäkter på hemmaplan. Dessutom kan man hjälpa svenska företag att hitta rätt i det kinesiska samhället. Någon balansräkning eller bokslut är inte nödvändig. Att ha en filial å andra sidan innebär att bokslut, balansräkning m.m. är nödvändiga.<sup>108</sup> Med denna etablering erbjuder banken olika tjänster för de nordiska, baltiska och ryska företagskunderna. Dessutom blev Swedbank den första nordiska banken som öppnades upp i Kina vid denna tidpunkt.<sup>109</sup> Etableringen har i efterhand följts upp av Internstyrelsen varje kvartal samt av en operativ chef som har flera filialer under sig och följer upp de 'business case' man har lagt fram från början. Tidsplanen för etableringen av Swedbank började med ett "business case" som utvecklades från november 2006 till januari 2007 och presenterades därefter för styrelsen. Styrelsen tog därefter beslut om etablering skulle genomföras eller inte.<sup>110</sup>

## **(Respondent 2)**

Etableringsprocessen för Swedbank i Shanghai startades år 2000 där man startade processen med att öppna ett representativ kontor i Shanghai. Det poängterades även att denna process har varit långvarig. Redan efter 2000 funderade man inom koncernen om att öppna en filial i Shanghai. Swedbank fick inte sin licens förrän 1 juni 2007 eftersom bankverksamheten är hård reglerad i Kina. Kina ingick i WTO (World Trade Organisation) december 2001 och skapade därmed möjligheter för utländska företag att etableras i Kina.<sup>111</sup>

Det var efterfrågan från de skandinaviska kärnkunderna som låg bakom beslutet till en etablering. Dessutom blev liberaliseringen av de hård reglerade villkoren ytterligare ett skäl

---

<sup>108</sup> Respondent 2

<sup>109</sup> [www.temenos.com/upload/Newsletters/Temenos%20Newsletter%2020June07.pdf](http://www.temenos.com/upload/Newsletters/Temenos%20Newsletter%2020June07.pdf)- (2008-05-24)

<sup>110</sup> Respondent 2

<sup>111</sup> Respondent 2

för en etablering i Kina. Processen tog arton månader, detta för att det ställdes flera krav från myndigheterna. Då Swedbank inte hade någon hast med att öppna en filial i Kina valde Swedbank att göra det grundligt vid start och därmed påskyndades inte processen.

#### **4.6.3 Insamling av information om marknaden, resurser och aktörer samt bankens marknadsföring**

##### **(Respondent 1)**

För att samla ihop den nödvändiga informationen innan etableringen använde man sig av interna samt externa källor. De interna källor var i form av egna banksystem där man tog reda på bland annat kundernas lönsamhet. De externa källorna omfattade exportrådet, banksystem, företagskunderna samt lönsamheten dessa genererar åt banken.

Den första kontakten man använde sig utav var den Svenska Finansinstitutionen och därefter tog man kontakt med de kinesiska myndigheterna. Efter kontakten med myndigheterna blev man refererad till en kontaktperson. I detta fall var kineserna väldigt samarbetsvilliga, men den största orsaken här var att hela etableringen skedde på deras villkor. Denna kontakt utvecklades senare genom att banken begärde en ansökan som tog ungefär 3-6 månader att få svar på. Därefter underhåll man kontaktnätet regelbundet och dokumentation av etableringsprocessen var tvunget att skickas in till myndigheterna. Finansinstitutionen i Kina har som uppgift att övervaka och se till att man som nyetablerat företag sköter sig.

Förutom myndighetsrelationen hade man köpt ett banksystem som ursprungligen kommer från en global leverantör vid namnet Temenus som är ett externt företag. Systemet som heter T24 används i dagsläget både i Ryssland och i Kina. Då man i Kina startade etableringen så att säga från noll passade detta system väldigt bra in.<sup>112</sup> Detta system har möjliggjort för Swedbank att realiserar snabbare samt möjligheten att bemöta det kinesiska regelverket gällande rapporteringskrav fortare. Tiden för implementering av banksystemet var viktigast i början av etableringen då det var obligatoriskt att ha systemet innan man kunde få en banklicens i Kina.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Respondent 1

<sup>113</sup> [www.temenos.com/upload/Newsletters/Temenos%20Newsletter%20June07.pdf](http://www.temenos.com/upload/Newsletters/Temenos%20Newsletter%20June07.pdf) - (2008-05-24)

Marknadsföringen gällande etableringen gjordes internt inom banken, då man har över 550 egna kontor och dessutom fristående sparbanker som bidrar med ytterligare ett par hundra kontor. Ytterligare marknadsföring gjordes utav företagsrådgivare som träffade lokala företag och marknadsförde deras tjänster samt flyttade produktionen till det nyetablerade landet.<sup>114</sup>

## **(Respondent 2)**

Information som samlades in om marknaden och dess kunder före etablering av en filial, gjordes av Swedbanks filialchef, Liu Zhimei. Filialchefen i Kina har arbetat inom bankverksamheten i över tjugo år och denne var även inom ledningen då Swedbank enbart hade ett representativt kontor i Shanghai. Ett bra team som i sin tur skapade ett nätverk bildades redan under tiden banken var ett representativt kontor. Före etableringen anställdes en kundansvarig från Sverige samt en lokal personal med bra kunskap om Kinas regelverk.

Myndigheter som har varit involverade i etableringen är en central myndighet som reglerar utländska företag (China Banking Regulatory) , PBC (Peoples Bank of China), lokala Shanghai myndigheter, distriktsmyndigheter samt NDRC (National Development and Reform Commission).

Swedbank filialen är väldigt påverkad av den kinesiska miljön, inte bara för att man är etablerad i Kina, utan även att 15 personer utav de 17 anställda är från Kina. Banken har som tidigare nämnts en kinesisk chef och har byggt upp en kinesisk organisation. Trots att banken har en skandinavisk kundbas och är en svensk bank tar den kinesiska affärskulturen över.

Swedbanks var en av de tre största sponsorerna för Göteborgskeppet som seglade till Shanghai från Göteborg mellan oktober 2005 till juli 2006. Detta var ett sätt för Swedbank att marknadsföra sig och väcka stor uppmärksamhet i Kina. Banken gjorde därmed ett bra intryck på ambassaden och konsulaten då dessa var involverade. Ytterligare har Swedbank marknadsfört sig genom intern marknadsföring där man har låtit företagskontor ta del av Swedbanks erbjudanden.

---

<sup>114</sup> Respondent 1

Personal som arbetar på den kinesiska filialen har erfarenheter från andra internationella banker. De anställda är i ålder 28-35 år, kan bra engelska och har goda kunskaper inom marknadsekonomi.

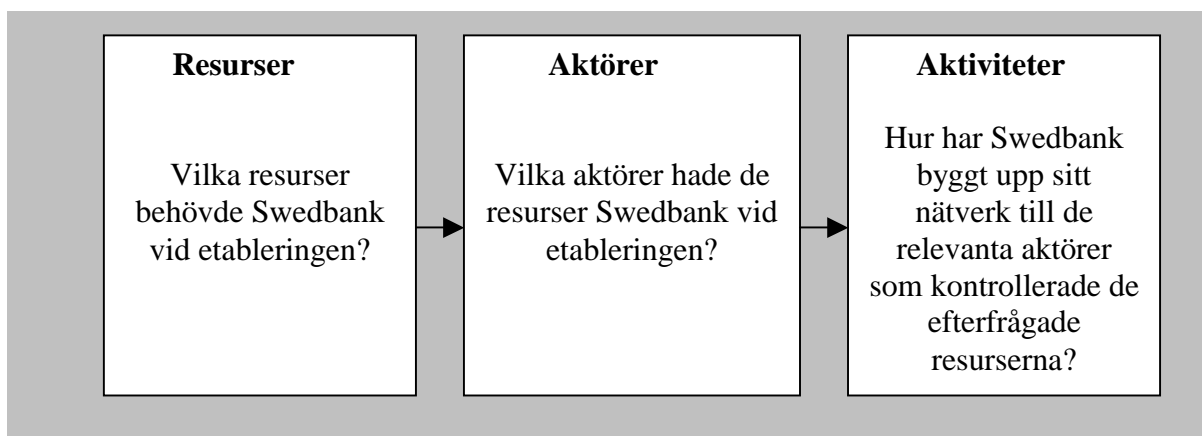
## 5. Analys

*I detta kapitel gör vi en analys av det empiriska material som presenteras tidigare i kapitel fyra. Som analysverktyg använder vi oss av den teori som presenterades i litteraturstudien i kapitel tre. Utgångspunkt för analysen är Ghauri och Holstius modell för matchning och nätverk vid utlandsetablering.*

Genom att förstå hur Swedbank har gått tillväga inom sökfasen samt projektfasen från Sverige till att öppna en filial i Shanghai, kan man lättare förstå vad som är viktigt vid en etablering av Swedbank i Dubai. Sökfasen innebär att man försöker finna ett bra underlag om marknaden och dess funktioner. Efter att företaget funnit tillräcklig kunskap om marknaden blir processen att skapa de nödvändiga nätverken lättare. Detta leder i sin tur till projektfasen där man ser till att utveckla förhållandet till relevanta aktörer för att på så vis frambringa nödvändiga resurser och aktiviteter.

Underlag vid anskaffning av nätverk kan på bäst möjliga sätt fås fram genom intern samt extern data. De interna data som man får fram är den information som Swedbank innehar sedan tidigare medan extern data kan frambringas genom att ta reda på hur den yttre miljön som vi nämnt i vår teori ser ut. Dessa yttre faktorer är kulturella, politiska, legala samt ekonomiska aspekter.

Som vi nämnde tidigare så ligger utgångspunkten av vår analys i Ghauri och Holstius nätverksmodell för etablering i utlandet. Därmed beskriver vi strukturen som vi kommer att använda i vår analys enligt figuren nedan. Vi kommer att titta resurserna, aktiviteterna samt aktörerna på en makro nivå och även i de olika faserna såsom, sökfase och projektfase.



*Analysens struktur*

## **5.1. Sökfasen- Sverige/Kina- Makrofaktorer**

Vid en etablering utomlands påverkas företag av ekonomiska, politiska, legala samt kulturella faktorer. En anledning till att Swedbank valde en etablering i Kina var för att vissa makrofaktorer hade förändrats i Kina och därmed blev en etablering möjlig.

### **Ekonomi**

Kina anses ha en av världens största ekonomier då den kommer på fjärde plats bland länder med en stark ekonomi. Under de senaste tjugo åren har landets tillväxt ökat med 9 %. Denna tillväxt beror främst på landets investeringar, export samt produktiviteten. Dessutom kommer tillväxten från den stora penningflöde från västvärlden till Kina. Penningflödet kommer bland annat från svenska företag som kontinuerligt etableras i landet. Hela två svenska företag etableras i landet per vecka. Här skiljer sig Sverige och Kina åt då Sverige har haft en stark ekonomi under en mycket längre tid. Dessutom beror den svenska ekonomiska tillväxten på att Sverige har utvecklats till ett högteknologiskt kapitalistiskt samhälle, med en högutbildad arbetsstyrka samt en stark utbyteshandel som inkluderar en hög export av timmer, järn och vattenkraft.

### **Politik**

Kina har gått från att ha varit ett hårt kontrollerat kommunistiskt land till ett mindre kontrollerat land där man använder sig av ett eget speciellt system så kallat socialsim med kinesiskt särdrag. Systemet innebär att man har en slags marknadsekonomi med privat ägande men att den statliga styrningen fortfarande är hårt. I detta fall skiljer sig länderna mycket åt då Sverige är en parlamentarisk samt representativ monarki med en regering som väljs utav den folkvalda riksdagen. När det kommer till inflytandet Sveriges regering har över affärsvärlden ser den mer annorlunda ut än den kinesiska. Sverige styrs av den svenska regeringen tillsammans med ett antal olika myndigheter däribland Finansdepartementet som tar hand om frågor rörande ekonomisk politik, statsbudget, bank, internationell ekonomisk samarbete etc. Däremot har den kinesiska regeringen stort inflytande över affärsvärlden i Kina, vilket betyder att utländska företag måste ta stor hänsyn till denna.

### **Lagar**

För överhuvudtaget kunna inleda en etablering i Kina måste man först ta kontakt med China Banking Regulatory för att få ett finansiellt tillstånd och därefter kontakta China State



Administration of Industry and Commerce. I Sverige skall man däremot kontakta ALMI Företagspartner som skall ge råd åt företag vid utlandsetablering, landstinget samt andra regionala aktörer däribland Finansinstitutionen. När det kommer till själva styrelsesättet i länderna så styrs företagen i Kina av China State Administration of Industry and Commerce, en auktoritet som använder relevanta lagar om marknaden och ser till att företagen följer lagarna. Denna auktoritet kan jämföras med Sverige och dess lagstiftning som omfattar regler om hur banker skall skötas. Dessutom är speciellt banksystemet i Kina starkt reglerat och där är myndigheterna väldigt noggranna som dessutom kontrollerar utländska företag så att de följer deras lagar.

### **Kultur**

En faktor som har varit central i denna sökfase är Swedbanks medvetenhet om Kinas kultur då den skiljer sig enormt mycket från den svenska. Den största kontrasten mellan länderna är att Kina är mer beroende av att bygga upp relationer medan Sverige följer en tidsplan och ser inte relationer som en första prioritering. Dessutom bygger den kinesiska kulturen mer på kollektivism snarare än individualism. I detta fall är västvärldens inkluderade Sveriges kultur väldigt olik den kinesiska då den är individualistisk. Guanxi är ett namn som beskriver alla sorters relationer i Kina däribland affärsnätverken. I denna speciella nätverk ingår parter som gör affären samt ger stöd åt varandra. Det som är utmärkande för denna typ av relation är tjänster samt gentjänster parterna kontinuerligt gör åt varandra. Här gäller det därför att utländska företag vet mycket om kulturen och dess speciella relationer om de överhuvudtaget vill lyckas på den kinesiska marknaden. Kinas starka reglering av dess banksystem är en annan viktig orsak för en bank att bygga starka relationer speciellt med dess kunder.

## **5.2 Sökfase- Sverige/ Kina- Aktiviteter, resurser och aktörer**

I sökfaset bör man att ta reda på och identifiera vilka aktörer, resurser samt aktiviteter som bör vara iblandade i nätverket.

Swedbank har en hög och stabil lönsamhet vilket kan leda till att man vill som bank växa och eventuellt leda till potentiella etableringar utomlands. Företagskulturen är byggd på gemensamma värderingar vilket betyder att medarbetarna är delaktiga med sina tankar och idéer. Detta kan ses som en resurs för framtiden då man kan använda medarbetarnas kunskap som fortsatt tillväxt i banken.

Med bra marknadskunskap i bakgrunden tog Swedbank i nästa skedde för en etablering i Kina reda på hur stor kundbasen är i Kina. Detta gjordes genom en intern resurs på företaget, dvs. genom ett banksystem. När man tagit reda på vilka de skandinaviska kärnkunderna var, kunde man ta nytta av dessa aktörer då de i fortsatt skedde kunde skapa starkare relation på den kinesiska marknaden. Samtidigt skulle banken även ta reda på kundernas lönsamhet. Viktigt var också att ta reda på hur stora de lokala intäkterna skulle bli samt hur alternativkostanden skulle se ut.

Vid sökfasen av denna etablering var flera svenska myndigheter inblandade. Banken tog bland annat kontakt med Exportrådet, UD och Handelskammaren då denna bestämde sig för en etablering i Shanghai. En ytterliggare myndighet som har varit involverad i detta nätverk är Finansdepartement som finns till för att hjälpa företagen att etableras utomland samt garanterar att transaktionsförflyttningar sker korrekt. Information från dessa myndigheter ökade kunskapen kring vilka aktörer som bör kontaktas i Kina vid en etablering. Dessa inkluderade China State Administration of Industry and Commerce som innebar att man är tvungen att följa Handelsbankslagen, China Banking Regulatory Commission där man efterhand skulle få finansiell licens ifrån. Ytterliggare skulle Peoples bank of China, lokala Shanghai myndigheter, distriktsmyndigheter samt NDRC kontaktas. En aktör som bör tas upp är den kinesiska regeringen då de är viktiga att ta hänsyn till när man gör affärer i Kina.

Swedbank valde att följa sina kunder till Shanghai då två svenska företag öppnades upp i landet varje vecka och ett behov av en svensk bank med kinesisk kompetens var nödvändig. Därför kunde Swedbank erbjuda Kina och de skandinaviska kunderna på den kinesiska marknaden en svensk, engelsk samt kinesisktalande personal. För att processen skulle påbörjas var man tvungen att ta reda på hur stor den lokala marknaden, lokala lagarna, kraven från myndigheter samt hur regelverken var på marknaden. Man sökte även efter information kring hur många samarbetsbolag dotterbolag, försäljningskontor det finns på marknaden.

Swedbank hade sen år 2000 ett representativt kontor i Shanghai med tre anställda från Kina, däribland bankchefen Liu Zhimei. De hade redan utvecklat ett nätverk som i denna etableringsprocess kunde användas som resurs på grund av den uppbyggda kompetensen de erhållit.

I modellen på nästa sida har vi sett till att göra en kortfattad sammanfattning av de nätverk vi identifierat emellan Sverige och Kina under sökfasen.

### Sökfase- Sverige → Kina

<b>Nätverkfaktorer Länder</b>	<b>Resurser</b>	<b>Aktörer</b>	<b>Aktiviteter</b>
<b>Sverige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hög och stabil lönsamhet</li> <li>- kundbas med kundunderlag</li> <li>- Banksystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportrådet</li> <li>- Handelskammaren</li> <li>- Finansdepartementet</li> <li>- samarbetsbolag, dotterbolag och försäljningskontor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ta reda på lokala intäkterna och alternativkostnaderna</li> <li>- Ta reda på hur stor den lokala marknaden, lokala lagarna, kraven från myndigheter och regelverken.</li> <li>- Ta reda på hur många samarbetsbolag, dotterbolag, försäljningskontor på marknaden</li> </ul>
<b>Kina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svensk bank med kinesisk kompetens</li> <li>- svensk, engelsk, kinesisk talande personal</li> <li>- Liu Zhimei, Bankchef i Kina</li> <li>- relevanta nätverk pga. att tidigare varit ett representativ kontor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokala Shanghai myndigheter</li> <li>- Kinesiska regeringen</li> <li>- China Banking Regulatory</li> <li>- PBC</li> <li>- NDRC</li> <li>- China State Administration of Industry and Commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ta reda på lokala intäkterna och alternativkostnaderna</li> </ul>

*Sökfase Sverige-Kina*

### **5.3 Projektfas- Sverige/Kina- Aktiviteter, resurser och aktörer**

Efter att ha anskaffat den nödvändiga informationen om marknaden i Kina och identifierat dess aktörer, resurser samt aktiviteterna bör man i nästa skede utveckla detta nätverk genom olika åtgärder.

För att ta reda på ifall det var lönsamt att gå in på marknaden i Kina utvecklade man en så kallad Business Case, där man bland annat räknade ut lönsamheten och alternativkostnaden för Swedbanks etablering i Shanghai. Detta presenterades därefter för Swedbanks ledning samt styrelse för att de skulle fatta beslutet om Kina var ett land som var värt att satsa på. När man väl bestämt sig för att påbörja projektfasen och gå in i landet var det viktigt för Swedbank att följa alla lagar och regler som skulle följas. För att påskynda processen att få en banklicens implementerade banken in ett nytt datasystem vid namnet T24. Efter att ha kontaktat de kinesiska myndigheterna blev banken refererad till en kontaktperson som skulle se till och hjälpa Swedbank att följa lagarna. Andra åtgärder som gjordes för att tillfredsställa den kinesiska lagstiftningen var att bygga upp bra relationer med de andra kinesiska aktörerna samt att underhålla kontaktnätverket regelbundet med dokumentation till myndigheter.

Som tidigare nämnts så hade Swedbank redan vid stadiet som representativt kontor en bankchef Liu Zhimei, som i sin tur hade kinesiskt bakgrund och därmed en bra kunskap om den kinesiska marknaden samt hade byggt upp ett nätverk sen tidigare. Därmed fick hon ha kvar sin position även efter Swedbanks etablering av filial. Då Kina har ett starkt regelverk, anställdes lokal personal med hög kunskap inom den juridiska biten. Då Swedbank ville erbjuda sina kunder en fullservicebank, arbetade banken även med jurister och konsulter rörande Kina. Banken valde även att anställa personal med kinesisk kompetens för att på så sätt kunna möjliggöra en uppbyggnad av en kinesisk organisation. Då affärskulturen är hårt reglerat måste man skapa djupare relationer med de kunder man redan har. Man anställde därför en person som var kundansvarig för de svenska kunderna.

För att utveckla Swedbank på den kinesiska marknaden var det viktigt för banken att ha rätt marknadsföring. Därmed var Göteborgsskeppet en viktig del för Swedbank vid etableringen i Shanghai. Skeppet uppmärksammades av politikerna i Kina och detta i sin tur hade en stor betydelse då landet är hårt reglerat. Ytterligare marknadsförde Swedbank sig internt till sina kunder genom företagsrådgivare som träffade kunderna och förklarade bankens tjänster.

I modellen nedan har vi sett till att göra en kortfattad sammanfattning av de nätverk vi identifierat emellan Sverige och Kina under projektfasen.

### Projektfas- Sverige → Kina

Nätverkfaktorer Länder	Resurser	Aktörer	Aktiviteter
<b>Sverige</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hög och stabil lönsamhet</li> <li>- kundbas med kundunderlag</li> <li>- Banksystem T24</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Swebanks styrelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- planering av eventuell etablering av svensk bank med kinesisk kompetens</li> <li>- business case</li> </ul>
<b>Kina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- svensk, engelsk, kinesisk talande personal</li> <li>- kundansvarig</li> <li>- lokal personal</li> <li>- lokal operativ chef</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kontaktperson med inhemsk kompetens</li> <li>- samarbetspartner med Bank of China</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uppbyggnad av bättre relation med kinesiska aktörer samt befintliga nordiska företag</li> <li>- fullservice bank för kunderna i Kina</li> <li>- regelbundet underhållning av kontaktnätverk samt dokumentation till myndigheter</li> <li>- erhållen banklicens</li> <li>- uppbyggnad en kinesisk organisation</li> <li>- marknadsföring genom företags-</li> <li>- rådgivare samt Göteborgsskepet</li> </ul>

*Projektfas, Sverige-Kina*

## 5.4 Sökfase- Kina/Dubai- Makrofaktorer

### Ekonomi

Men där är andra viktiga faktorer som spelar stor roll vid en etablering så som den ekonomiska. Kina har visat sig vara en stark växande ekonomi de senaste tjugo åren med en tillväxt på ungefär 9 % och för Shanghai låg den på 13 % år 2007, vilket kan jämföras med Dubais BNP som ligger på hela 16.2%. Både Kina och Dubai anses ha en av världens mest växande ekonomier vilket givetvis gynnar utländska företag som funderar eller är redan etablerade på området. Men skillnaden mellan länderna är sättet de har utvecklat sina ekonomiska framgångar på. Kina har främst utvecklats på grund av utländska investeringar, exporten samt produktiviteten medan Dubais utveckling beror främst på de stora oljefynd, handeln, finansiella tjänster, turismen samt fastighetsmarknaden som öppnades upp för de utländska investerarna efter 11 september 2002. En annan viktig poäng med Kina är att där i genomsnitt etableras två svenska företag på marknaden per vecka. Men i Dubai har man andra fördelar som ett utländskt etablerat företag bland annat Frizoner och skattebefrielse. Dessa nämnda fördelar och incitament har lett till att Dubai har rankats som nummer fem i världen bland områden som på bästa sätt stödjer affärsutvecklingen.

### Lagar

Trots att båda länderna verkar ha liknande regleringar och lagar är inte fallet så. I Kina är lagarna väldigt grundliga och viktiga att följa, men eftersom det är ett väldigt byråkratiskt land är det svårt att ändra dessa. Här skiljer sig Dubai och Kina väldigt mycket åt, då lagarna i de Förenade Arabemiraten kan ändras bara över ett par dagar. Istället gäller det att ha de rätta kontakterna och utnyttja de på rätt sätt. Görs inte detta kan det leda till att dina möjligheter att komma in på marknaden blir väldigt små eller obefintliga. Men där är ändå olika myndigheter och lagar som skall följas både i Kina och i Dubai. Två huvudlagar som måste följas i Dubai är The Commercial Companies Law samt Trade Agency Law, vilket kan jämföras med Kina som har en speciell myndighet vid namnet China State Administration of Industry and Commerce som kontrollerar, reglerar och använder relevanta lagar om marknaden. Dessutom är Kina väldigt noggrann vid kontroll av utländska företag och har ett starkt reglerat banksystem. En annan skillnad mellan dessa är öppenheten mot utländska etableringar. Kina är till exempel väldigt mån om att ta hand om sina inhemska banker genom att skydda de från utländsk konkurrens medan Dubai har speciella incitament för att locka de utländska

företagen och dessutom utsetts som nummer fem bland platser med den mest positiva profilen gällande stöd för affärsutveckling.

### **Kultur**

Jämför man kulturaspekterna mellan Kina och Dubai kommer man fram till att båda har väldigt starka kulturer. Gunaxi är en speciell kultursyn som råder i Kina och behandlar relationer mellan olika parter, tjänster samt gentjänster vilket kan jämföras med Duabi där det är viktigt att skapa och bygga långsiktiga relationer. Dessa faktorer tyder på att båda samhällen är byggda utifrån kollektivistiskt synsätt. Dessutom kan man tillägga att sättet man bör använda sig utav när man vill lyckas på dessa marknader och skapa starka nätverk är följa den inhemska kulturen samt deras seder. Detta innebär till exempel att man har bra kunskap om kulturen och respekterar förhandlingsmetoderna som dessa kulturer använder sig utav. För Dubai innebär det mer konkret att man bör ha stor kunskap om religionen, stort tålamod under förhandlingarna, stor respekt för titlar samt hög social närvaro.

### **Politik**

Politiskt sätt är länderna relativt olika då Kina är ett hårdkontrollerande kommunistiskt land med ett eget unikt system så kallat socialism med kinesiska särdrag och FAE är en federation med varsin styrande emir och en gemensam president. En annan viktig skillnad som är viktig att lägga märke till mellan länderna är att Kina har en slags marknadsekonomi med stort inslag av statlig styrning medan Dubai har en mer så kallad service inriktad ekonomi. Däremot är båda länderna väldigt byråkratiska vilket innebär att deras beslutsprocesser är väldigt långa.

## 5.5 Sökfase Dubai

Umlandsetableringar sker oftast av två olika skäl, verksamhetskrav samt strategiska krav. Då det förstnämnda är mer naturligt i vårt fall skulle det kunna tänkas vara ett bra motiv för Swedbank vid en potentiell etablering i Dubai. Verksamhetskrav innebär som nämnt tidigare att företaget följer kunden, detta har varit Swedbanks största orsak då de valde att etableras i Shanghai. Därför finner vi denna anledning som den mest passande för Swedbank att följa vid en potentiell etablering i Dubai. Då det också är viktigt att både banken och kunden kan dra nytta utav en sådan etablering vilket var fallet i Kina och kan eventuellt vara i Dubai.

Sökfase skiljer sig inte åt så mycket i allra första början då alla företag börjar med en förstudie om det land eller område de är intresserade av att utvecklas på. Detta innebär bland annat att banken tar reda på vilka möjligheter det finns för dess kunder att göra affärer på det valda landet. Nästa steg är att ta reda på kundantalet man har representerat på den potentiella marknaden och de kunder man redan har på hemmamarknaden, i detta fall de nordiska länderna. Detta är något banken gör för alla nya marknader eftersom det är viktigt att ta reda på om det totala kundantalet är tillräckligt för att vara lönsamt för själva banken. Därför skulle inte denna process skilja sig åt så mycket då man jämför Kina med Dubai. Självklart innebär det inte att kundantalet eller intresset skulle vara detsamma på de två marknaderna. Men själva proceduren med att identifiera kunder skulle vara ungefär densamma.

Inser banken att stor efterfrågan existerar från kunders sida tar de mer än gärna nästa steg och hjälper deras kunder på olika sätt. I Kinas fall valde Swedbank att ha samarbetspartners i början som kunde ta hand om deras kunder på plats. Senare öppnade de upp ett representativt kontor som bland annat tog hand om kostnadsposter och hjälpte sina kunder med att komma till rätta i landet. Detta är också en möjlighet Swedbank har i Dubai om denna hade valt att presentera sig på marknaden på detta sätt. Men då andra möjligheter finns är det inte självklart att Swedbank borde påbörja sin potentiella etablering på så sätt. Frizon är ett alternativ som kan vara en stor potential för Swedbank om denna skulle välja Dubai som sin nya marknad.

Kontakterna som är involverade i början av sökfase är i både Kinas och Dubais fall likadana. Att kontakta den svenska finansinstitutionen är det allra första alla företag gör innan de går vidare i sin kontaktnätsökning. Nästa steg är oftast att ta kontakt med exportrådet då denna aktör har visat sig spela stor roll för Swedbank när de etablerade sig i Shanghai. Vidare har



det visat sig att ta kontakt med olika typer av myndigheter på den svenska marknaden såsom Handelskammaren och UD.

För att ta få en bättre kännedom om marknaden samt undersöka möjligheterna för en svensk bank, fick vi ta hjälp av exportrådet i Dubai. De menade att en svensk eller skandinavisk bank på plats med samma kompetens och fördelar som de andra bankerna i FAE hade underlättat affärsrelationen för de nordiska företagen. Bara språket i sig skulle vara en stor lättnad, dock med förutsättning att de även ska kunna verka fördelaktiga som en företagsbank. Andra gynnsamma fördelar banken kan ha i FAE är den höga inflationen i landet som i sin tur resulterar till en högre ränta samt en högre avkastning.

För att kunna etablera en svensk bank i Dubai så krävs det att banken först etablerar ett LLC, det vill säga ett aktiebolag i Dubai vilket regleras och godkänns av de inhemska aktörerna såsom Ministry of Economy, Economic Development Department och Dubai Municipality. Efter att ett LLC är godkänt av myndigheterna erbjuds banken möjligheten att även starta en filial i en av Förenade Arabemiratens 30 frizoner. Dock rekommenderade exportrådet Jebel Ali Frizon (JAFZA) då den är störst i landet och där finns cirka 7000 företag representerade. För att ansöka om en plats i denna freezone laddar man ner en applikationsform, man behöver en hel del papper från Sverige såsom Board resolution, memorandum of association, power of attorney, passkopia samt CV från respektive manager, bolagsregistrering från Sverige etc.

Vid anskaffning av licens måste banken även attestera vissa dokument och måste därmed vända sig till hemmamarknadens handelskammare alternativt notarius publicus beroende på typen av dokument. Vidare ska samtliga papper gå genom UD för stämpling och vid den slutliga processen kontaktar man Förenade arabemiratens ambassad i Stockholm för att få en sista stämpel för att på så vis få ett godkännande.

Som tidigare nämnts har exportrådet under denna fas en avgörande roll för att banken ska kunna bygga upp det nödvändiga nätverket. Utifrån information som fås ifrån exportrådet så har den kulturella aspekten blivit mera åskådliggjord i jämförelse med de resterande makrofaktorerna, det vill säga politiska, ekonomiska samt legala faktorer. För att få ett igenkännbart namn brukar svenska eller nordiska företag i regionen marknadsföra sig genom seminarier eller direkt kontakter, där Svenska Travsportens Centralförbund eller ambassaden kan hjälpa till med att uppmärksamma deras etablering.

I Förenade Arabemiraten handlar det mycket mer om att skapa kontakter och bygga långsiktiga relationer. Att bygga upp en relation med de nödvändiga aktörerna i FAE är till vår förväntning väldigt olikt jämfört med Sverige. Mycket är på FAEs villkor och man lär sig med tiden hur man ska gå tillväga för att respektera dem och på så vis övervinna respekt. Dessa aktörer träffas gärna ansikte mot ansikte för att kunna lämna ifrån sig någon information och här är det oerhört viktigt att man ger ett bra första intryck för att överhuvudtaget kunna komma in på marknaden. Då mycket osäkerhet finns kring avtal och kontrakt i landet jämfört med hemmamarknaden är det allra viktigast att bygga upp en god affärsrelation med de arabiska aktörerna samt att ha mycket tålamod under denna fas. Med osäkerhet i detta fall menas att avtal anses enbart vara en vitt papper som kan rivas sönder om de inte tycker om personen de förhandlar med.

Generellt sett är samhället byråkratiskt med långa beslutsprocesser och när beslut väl är taget går allt annat väldigt snabbt. Nyckelkontakter är väldigt viktiga i landet och en fel person kan stänga många dörrar samtidigt som rätt person kan öppna nästan alla dörrar. Samhället är alltså väldigt hierarkiskt.

I modellen på nästa sida har vi sett till att göra en kortfattad sammanfattning av de nätverk vi identifierat emellan Kina och Dubai under sökfasen.

## Sökfás- Kina → Dubai

Nätverkfaktorer Länder	Resurser	Aktörer	Aktiviteter
<b>Kina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svensk bank med kinesisk kompetens</li> <li>- svensk, engelsk, kinesisk talande personal</li> <li>- Liu Zhimei, Bankchef i Kina</li> <li>- relevanta nätverk pga. att tidigare varit ett representativ kontor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lokala Shanghai myndigheter</li> <li>- Kinesiska regeringen</li> <li>- China Banking Regulatory</li> <li>- PBC</li> <li>- NDRC</li> <li>- China State Administration of Industry and Commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ta reda på lokala intäkterna och alternativkostnaderna</li> <li>- marknadsföring genom företagsrådgivare samt Göteborgsskepet</li> </ul>
<b>Dubai</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svensk bank med arabisk kompetens</li> <li>- svensk, engelsk, arabisk talande personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handelskammare</li> <li>- Commercial Registry</li> <li>- Agent, distributör, Local Service Agent</li> <li>- Inhemska samarbetspartner</li> <li>- STC</li> <li>- Svenska Ambassaden</li> </ul> <p><u>ENDAST FRIZON</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Handelskammaren alt. Notarius Pulicus</li> <li>- UD</li> <li>- FAEs ambassad i Sverige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frizoner</li> <li>- Marknadsföring genom seminarium eller direkt kontakt</li> </ul> <p>Aktiviteter vid etablering:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrering his commercial Registry</li> <li>- Licensansökan</li> <li>- Servicelicens</li> <li>- LLC</li> </ul> <p><u>ENDAST FRIZON</u></p> <p>Ansökan från Sverige för erhålla handelslicens:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Board resolution</li> <li>- memorandum of association</li> <li>- power of attorney</li> <li>- passkopia samt CV från resp. manager</li> <li>- bolagsregistreringsbevis från Sverige</li> </ul>

*Sökfás, Kina-Dubai*

## 6. Slutsats

---

*I detta kapitel presenteras en slutlig diskussion av den genomförda analysen i kapitel fem samt slutsatser vi kunnat dra från analysen. Vi framhäver det vi har funnit relevant att använda för en etableringsprocess i Dubai.*

---

Resultat som presenteras nedan är utifrån modellen som vi utvecklat det vill säga ”matching på makronivå”. Detta gjordes genom fokus på respektive lands makrofaktorer samt dess nätverk. Vi gjorde en sammankoppling i etableringsprocessen mellan Sverige och Kina och detta resultat kunde tillämpas för en jämförelse vid sökfasen i Dubai. Skälet till detta var att vi ansåg en jämförelse mellan Sverige och Dubai inte nödvändig då detta redan gjorts under etableringsprocessen i Kina. Genom att jämföra Dubai med Kina kan man leta fram likheterna samt skillnaderna som kan hjälpa Swedbank vid en eventuell etablering. Detta har lett till att vi modifierat modellen kring matching på makronivå. Vi har utvecklat modellen för användning av matching på hemma och utlandsmarknaden för att därefter undersöka potentialen på en annan utlandsmarknad.

Våra resultat kring en etablering i Dubai kan användas av andra svenska banker då den innefattar en generell bild av de aktörer man behöver kontaktas på den svenska samt emiratiska marknaden vid etablering. Vad som kan försvåra en generalisering är att varje bank innehar olika samt specifika resurser i ett nätverk. Ett exempel på detta är att banker har olika erfarenheter samt kompetens kring tidigare utlandsetableringar.

Nedan presenteras de faktorer som varit relevanta för att besvara problemformuleringar som presenterats under uppsatsens tidiga stadium.

### ***6.1 Hur har Swedbank genomfört etableringsprocessen i Kina för att uppnå den nuvarande marknadspositionen?***

Svaret på denna fråga är beskrivet utförligt och mer djupgående i empiri kapitlet under rubrik 4.6 Sammanfattning av intervjuer med Swedbanks ledning i Kina. Vi har valt att sammanfatta de viktigaste stegen Swedbank tog i Kina:

- Förstudier gjordes om kundunderlaget av nordiska företagskunder i Kina där man bland annat tog reda på hur många samarbetsbolag, dotterbolag, försäljningskontor etc. som existerade på marknaden.
- Tog reda på de lokala intäkterna samt de alternativa kostnaderna.
- Byggde upp ett business case som presenterades för ledningen inom banken.
- Första steget man tog var att etableras som ett representativt kontor då inget annat var möjligt på grund av landets strikta lagar.
- Lokal bankchef vid etablering av representativt kontor skapade de nödvändiga nätverken för att på så vis komma ett steg närmare in på marknaden samt blev därmed den första nordiska banken på denna marknad.
- Under denna process har både svenska samt flertals kinesiska myndigheter samt aktörer varit inblandade.
- Swedbank marknadsfördes i Kina genom att vara en av de största sponsorerna för Göteborgsskeppet som seglade till Shanghai från Göteborg. Ytterligare har Swedbank haft en intern marknadsföring där man låtit företagskontor ta del av Swedbanks erbjudanden.

## ***6.2 Hur kan Swedbank använda sin kunskap från etableringsprocessen på den kinesiska marknaden för att gå tillväga i Dubai?***

Genom att vi studerat hur Swedbank har gått tillväga när de etablerades som filial i Kina bredder vi vår kunskap kring etableringsprocessen för en filial. Genom vidare forskning om Dubai skilde sig självklart de yttre miljöerna kring landet i jämförelse med Kina. De största likheterna mellan områdena är deras tillväxt. Både Shanghai och Dubai har enormt höga BNP vilket gör de till en attraktiv marknad. Andra likheter är den höga byråkratin i respektive samhällen samt att kulturen är en avgörande faktor vid skapandet av de relevanta affärsrelationerna. En ytterligare likhet i områdena är de ständigt förekommande etableringarna av svenska företag men skillnaden är att Dubai ger mycket större stöd till nyetablerade utländska företag.

En olikhet mellan områdena är att lagarna i Kina är svåra att ändra och måste följas väldigt noggrant medan i Dubai kan lagar ändras över en dag då det istället handlar om att bygga upp kontakter. En annan skillnad mellan dessa är öppenheten mot utländska etableringar. Kina är

till exempel väldigt mån om att ta hand om sina inhemska banker genom att skydda de från utländsk konkurrens medan Dubai har speciella incitament för att locka de utländska företagen.

I etableringsprocessens tidiga stadium ser de nödvändiga aktörerna ut på samma sätt inom dessa två områden. Med detta menas att båda måste kontakta i första hand de svenska myndigheterna det vill säga Finansdepartementet, Exportrådet, Svenska Ambassaden och Handelskammaren. Därefter kontaktas relevanta aktörer på den utländska marknaden. I Dubais fall myndigheterna Ministry of Economy, Economic Development Department och Dubai Municipality samt vid marknadsföringen finns ambassaden och STC till svenska företagens hjälp. I Kina å andra sidan kontaktas lokala Shanghai myndigheter, Kinesiska regeringen, China Banking Regulatory, PBC, NDRC och China State Administration of Industry and Commerce. En ytterligare olikhet mellan områdenas marknadsföringssätt är att i Kina marknadsfördes banken internt och man försökte även göra bra intryck på den kinesiska regeringen. I Dubai å andra sidan får man hjälp av de svenska myndigheterna som finns på plats.

### ***6.3 Varför kan Dubai vara lockande vid val av marknad vid en eventuell etablering?***

Banken kan genom en etablering i Dubai precis som i Kina vara en stor resurs genom att erbjuda de nordiska företag en bank med arabisk, engelsk och svensk kompetens. Något som vi anser vara intressant är att denna marknad har skapat stort intresse för svenska investerare samt ca 120 stycken svenska företag att införa handel.

Vid vår forskning kom vi fram att frizoner speciellt JAFZA kan vara ett bra alternativ för Swedbank att välja vid en potentiell etablering. En anledning till att JAFZA rekommenderas av oss är för att vi efter denna undersökning kommit fram till att denna zon är störst samt omfattar ca 7000 företag. Ett generellt skäl till en eventuell etablering i frizon i jämförelse med själva Dubai är att den ger företag 100 % ägandekontroll samt även 100 % skattebefrielse. Annat som denna zon erbjuder kan bland annat vara Dubai Financial Center som enbart finns till för de företag som erbjuder finansiella tjänster. Andra gynnsamma faktorer som erbjuds på denna marknad är att man genom en handelslicens direkt får lov att starta en filial i området som även utbjuder en stor kundbas.

Ytterligare fördelar med denna marknad kan vara den höga inflationen som i sin tur bidrar till högre ränta som gynnar banken och ger en bättre avkastning.

#### **6.4 Risker**

Något som företag bör ta hänsyn till är att inledningsvis ha kontakt med finansinstitutionen kring transaktioner då avtal lätt kan brytas i Dubai. Ytterligare skillnader finns på de legala nivåerna då lagar enkelt kan ändras under en kort tidsperiod. Annat som kan förekomma på marknaden är kulturkrock. Ett exempel på detta kan vara att man måste ha stor kunskap om FAEs kultur för att kunna skapa de nödvändiga kontakterna samt lyckas som en utländsk verksamhet.

Annat som kan vara nackdel i det fallet är att det för närvarande finns väldigt många framgångsrika samt internationella banker på marknaden, vilket i sin tur leder till en stor konkurrens inom bankväsendet. Därmed är det viktigt att banken vid tidigt stadium tar nytta av den svenska ambassaden samt STC som finns till bankens hjälp i Dubai för att på så vis utveckla en stark marknadsföring.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Publicerade källor

- Balakrishnan, M. (2008) “*Dubai- a star in the east (A case study in strategic destination branding)*”, Journal of Place Management and Development, Vol 1:1, s. 62-91
- Barlett, C.A. & Goshal, S. (1992) “*Developing Coordination and Control: The Organizational Challenge*”. Transnational Management. Text, Cases, and Readings in Cross-Boarder Management. Irwin
- Bryman, A., & Bell, E.(2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö
- Buckley, P.J., & Ghauri, P.N. (1999) “*The Internalization of the Firm*” (2edn), International Thomson Business Press. Oxford
- Buttery, E.A & Wong, Y.H (1999). “*The development of a Guanxi framework*”, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 17 No. 3 pp.147-154
- Ghauri, P., & Holstius, K. (1996) “*The role of matching in foreign market entry process in the Baltic States*”, European journal of marketing, vol 30, nr 2, s 75-88
- Ghauri, P., & Fang, T. (2001)”*Negotiating with the Chinese: A Socio-Cultural Analysis*”, Journal of World Business, Vol 36 s.303-325
- Herlitz, G. (1991) *Svenskar – Hur vi är och varför vi är som vi är*, Konsultförlaget, Uppsala
- Hollensen, S. (1998) *Global Marketing. A market.responsive approach*. Prentice Hall Europe.
- Islam, M. (2003) “*Development and Performance of Domestic and Foreign Banks in GCC Countries*” Managerial Finance, vol 29:2, s.42-72



- Johansson, J., Blomstermo, A., & Pahlberg, C. (2002) *Företags internationaliseringsprocess, lärande i nätverk*. Studentlitteratur. Lund.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. ( 1977) “*The internalization of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market developments*” *Journal of International Business Studies*, 8, 22-32
- Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1990) ” *The Mechanism of Internationalization*”, *The Internalization of Business: Theory and Evidence*, Vol 7, No.4, pp. 11-24
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975) “*The internalization of the firm – Four Swedish cases*”, *Journal of Management Studies*, 12, 305-22
- Lawton, T.C., & Harrington, D.G. (2006) ”*Banking on Global Success: Internationalization Strategy and Its Limitations (The Case of Allied Irish Banks)*”, *Thunderbird International Business Review*, 48:3, 405-424.
- Luo, Y. (2000) *Guanxi and business*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- More, S., & Wen, J.(2006) “*Reform of state owned enterprises and challenges in China*” *Journal of Technological Management*, vol 1:3, s. 279-291
- Phillips-Martinsson, J. (1992) *Svenskarna som andra ser dem*, Studentlitteratur, andra upplagan, Lund
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Students*, fjärde upplagan, Prentice Hall, England
- Sijbrands, S., & Eppink, D. J. (1994) “*The Internalization of Dutch Banks: A New Beginning?*” *Long Range Planning*, Vol 27, No4, pp.35-47
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988) “*Internalization: Evolution of a concept*” *Journal of General Management* vol 14, s. 36-64

## 7.2 Elektroniska källor

Arbetaren: <http://www.arbetaren.se/bilagor/dubai.pdf> utg: 2006, hämtad 2008-05-14

China Banking Regulatory Commission:

<http://www.cbrc.gov.cn/english/home/jsp/docView.jsp?docID=200803252068F24D33159ED4FFA3D307793D4A00> hämtad 2008-05-12

CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html#People> utg. 2008, hämtad 2008-05-12

CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/print/sw.html> hämtad 2008-05-29

Exportrådet: <http://www.swedishtrade.se/fae/> hämtad 2008-04-14

Exportrådet: <http://www.swedishtrade.se/fae/?objectID=2966> hämtad 2008-05-11

Exportrådet: <http://www.swedishtrade.se/fae/?objectID=2947> hämtad 2008-05-13

Exportrådet: <http://www.swedishtrade.se/fae/?objectID=7065> hämtad 2008-05-14

Go currency: <http://www.gocurrency.com/countries/uae.htm> utg 2005 hämtad 2008-05-13

Hogsby: [http://hogsby.blogg.se/1192548793\\_how\\_to\\_do\\_business\\_in.html](http://hogsby.blogg.se/1192548793_how_to_do_business_in.html) utg. 2007, hämtad 2008-05-11

Ministry Of Commerce Kingdom Of Bahrain:

[http://www.commerce.gov.bh/mocsite/do\\_cr\\_1.asp](http://www.commerce.gov.bh/mocsite/do_cr_1.asp) hämtad 2008-05-13

Newsdesk: <http://nd-vip1.newsdesk.se/view/pressrelease/4226> utg. 2005, hämtad 2008-05-21

Privata affärer:

<http://www.privataaffarer.se/nyheter/Pressmeddelanden/pressmeddelande.xml?intPressReleaseID=96277> utg.2007, hämtad 2008-05-11

Regeringskansliet: <http://www.regeringen.se/sb/d/2688/a/82148> Utg. 2008 hämtad 2008-04-14

Regeringskansliet <http://www.regeringen.se/sb/d/385> hämtad 2008-05-29

Regeringskansliet <http://www.regeringen.se/sb/d/2445> hämtad 2008-05-29

Riksbanken: <http://www.riksbank.se/templates/Page.aspx?id=26427> hämtad 2008-05-22

Riksbanken: <http://www.riksbank.se/templates/SectionStart.aspx?id=8716> hämtad 2008-05-22

State Administration For Industry & Commerce:

[http://www.saic.gov.cn/english/About%20Us/t20060225\\_14598.htm](http://www.saic.gov.cn/english/About%20Us/t20060225_14598.htm) hämtad 2008-05-12

Svenskt Näringsliv:

[www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00008/R\\_dgivning\\_vid\\_global\\_8529a.pdf](http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00008/R_dgivning_vid_global_8529a.pdf) utg. 2007 hämtad 2008-05-29

Swedbank: <http://www.swedbank.com/sst/inf/out/infOutWww1/0,,187005,00.html> hämtad 2008-04-14

Swedbank: <http://www.swedbank.cn/sst/inf/out/infOutWww1/0,,140268,00.html> hämtad 2008-04-14

Swedbank: <http://www.swedbank.cn/sst/inf/out/infOutWww1/0,,140268,00.html> hämtad 2008-05-11

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,117303,00.html> hämtad 2008-05-11

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/www/inf/out/fil/0,,352461,00.pdf> utg. 2006, hämtad 2008-05-11

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,5788,00.html> hämtad 2008-05-12

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,160065,00.html> hämtad 2008-05-12

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,209083,00.html> hämtad 2008-05-12

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,160065,00.html> hämtad 2008-05-12

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,5787,00.html> hämtad 2008-05-12

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,140739,00.html> hämtad 2008-05-12

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,60402,00.html> hämtad 2008-05-12

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,210648,00.html> hämtad 2008-05-12

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,71382,00.html> hämtad 2008-05-12

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,71385,00.html> hämtad 2008-05-12

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,70402,00.html> hämtad 2008-05-12

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,60653,00.html> hämtad 2008-05-12

Swedbank: [http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/visionochstrategi/visionochstrategi/tillvaxt\\_pa\\_fler\\_he.html](http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/visionochstrategi/visionochstrategi/tillvaxt_pa_fler_he.html) hämtad 2008-05-21

Swedbank: [http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/2007isammandrag/2007\\_i\\_sammandrag.html](http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/2007isammandrag/2007_i_sammandrag.html) hämtad 2008-05-21

Swedbank: [http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/medarbetare/en\\_gemensam\\_ros\\_t.html](http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/medarbetare/en_gemensam_ros_t.html) hämtad 2008-05-21

Swedbank: [http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/hallbarutveckling/swedbank\\_en\\_viktig\\_.html](http://www.swedbank.se/arsredovisningar/2007/sv/hallbarutveckling/swedbank_en_viktig_.html) hämtad 2008-05-21

Swedbank: <http://www.swedbank.se/sst/inf/out/infOutWww1/0,,21836,00.html> hämtad 2008-05-22

Temenos: [www.temenos.com/upload/Newsletters/Temenos%20Newsletter%20June07.pdf](http://www.temenos.com/upload/Newsletters/Temenos%20Newsletter%20June07.pdf)-  
utg: 2007 hämtad 2008-05-24

UAE Freezones: [http://www.freezonesuae.com/jebel\\_ali\\_fze.htm](http://www.freezonesuae.com/jebel_ali_fze.htm) hämtad 2008-05-11

UAE Interact: <http://www.uaeinteract.com/business/settingup.asp> hämtad 2008-05-13

Wikipedia: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Dubai> utg.2008, hämtad 2008-04-09

Wikipedia: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Dubai> hämtad 2008-04-09

Wikipedia: <http://sv.wikipedia.org/wiki/Kina#Ekonomi> hämtad 2008-05-11

### **7.3 Muntliga källor**

Anonyma anställda på företagsledningen Swedbank, telefonintervjuer

2008-05-22

2008-05-22

2008-05-23

2008-05-23

Anonyma anställda etableringsteamet Kina, telefonintervjuer

2008-05-26

2008-05-27

Dan Kärreman, handledning nr 1 (2007-11-05)

Metodföreläsning vid Lunds Universitet av Susanne Arvidsson, Ht 2007

#### **Mail intervjuer**

Anonyma anställda på Exportrådet i FAE

2008-05-06

2008-05-17

2008-05-18

2008-05-20

Anonyma anställda på företagsledningen Swedbank

2008-05-22

2008-05-23

## **Bilaga 1**

### **Frågor till företagsledningen på Swedbank**

Hej,

Vi är tre studenter som läser på Lunds universitet och för närvarande skriver vi en magisteruppsats där vi undersöker möjligheterna för Swedbank att etableras i Dubai. Vi anser denna del av värld vara bidragande för Swedbank då många nordiska men framförallt många svenska företag finns etablerade där. Detta kan främst bero på landets snabbväxande ekonomi samt att de har som avsikt att förlikna de västerländska länderna.

Vi hoppas att du fått en bild på det vi tänker undersöka. Vi vore därmed tacksamma om du kunde ta din tid och besvara nedanstående frågor samt komma med ytterliggare kommentarer om så är möjligt. Vi vill även poängtera att din befattning kommer att vara anonym i själva uppsatsen.

**TACK FÖR DIN MEDVERKAN!**

1. Har banken haft några funderingar till eventuell etablering i mellanöstern?
2. Det finns i dagsläget cirka 200 svenska företag etablerade i Dubai. Kan dessa företag vara lockande för Swedbank att ha som potentiella kunder?
3. Om en eventuell etablering skulle fullföljas, hur ska Swedbank gå tillväga för att skapa de nödvändiga nätverken samt relationer med de inhemska aktörerna?
4. Hur ska Swedbank skapa relationer med de potentiella kunderna?
5. Hur attraktiv anser ni marknaden i FAE vara?
6. Vilka typer av undersökningar görs vanligen av er i samband med en utlandsetablering?
7. Hur kan en etableringsprocess se ut? (Beskriv i korta drag)
8. Hur viktig anser ni att det är med kontakter, språkkunskaper samt kulturella kunskaper? Kan dessa försvåra själva etableringsprocessen?

## Bilaga 2

### Frågor till Exportrådet

Hej!

Vi är tre tjejer som läser på Lunds universitet och i dagens läge så håller vi på att skriva våran magisteruppsats. Temat som vi valt att forska inom är etablering av framgångsrika svenska banker i utlandet. Anledningen till att vi just valt Dubai som en potentiell marknad är, för att vi anser att denna del av världen kan bidra med utveckling för den tänkta banken. Anledningen till att just denna marknad kan vara lockande för banken är att Dubai bl.a. har en stark växande ekonomi. Fleraktiga företag även svenska ser denna marknad som potentiell, vilket vi kommer att belysa ytterligare under uppsatsens gång. Vi hoppas att Ni fått en delvis klar bild på det vi tänker undersöka och vi vore därmed tacksamma om Ni kunde ta Er tid och svara på nedanstående frågor samt komma med ytterligare kommentarer.

TACK för Eran samarbete!

1. Vad anser Ni om en svensk banks etablering i Dubai?
2. Vilka affärsmöjligheter har banken i emiraten?
3. Vad anser Ni om bankens etablering i den så kallade freezone? Finns det någon möjlighet till utveckling samt framgång i detta fall?
4. Hur kan banken få bästa möjliga relationer till de svenska företagen som redan finns etablerade i landet?
5. Kan man bli etablerad i freezone om det inte finns några svenska företag etablerad i området?
6. Vilka lagar och regler är giltiga för en svensk bank vid etablering i Dubai samt free zone?
7. Så som vi förstått oss på den så kallade fria zonen, så krävs en licens vid en etablering på området. Vad krävs det för utländska företag för att kunna få en licens och vem ger ut den?
8. Kulturen i FAE skiljer sig oerhört från den svenska. Hur har den nya kulturen påverkat svenska företag samt hur har de hanterat den?
9. Anser Ni att svenska/nordiska företag är i behov av en svensk bank med arabisk kompetens på marknaden? (alltså i FAE eller i Free zone)

10. Om en svensk bank skulle etableras som ett representativ kontor i FAE, vilka ekonomiska samt juridiska påföljder får banken? Vilka riktlinjer är då mest relevanta för banken som en representativ kontor utifrån "commercial company law"?



### **Bilaga 3**

#### **Frågor till etableringsteamet i Kina**

1. Hur såg etableringsprocessen generellt ut?
2. Vilka var motiven samt besluten inför etableringen?
3. Hur såg tidsplanen ut för etableringsprocessen?
4. Hur samlade man in information före etableringen?
5. Hur såg den första kontakten ut med myndigheter?
6. Vilka var de viktigaste att kontakta från början i er etableringsfas?
7. Skapade ni egna nätverk i Kina eller har ni integrerat med redan existerande nätverk?
8. Hur marknadsförde ni er? Vem kontaktade ni?
9. Hur rekryterade ni personal?
10. Hur har ni följt upp er etablering?

## **8. Modeller**

**Internationaliseringsmodell s.19**

**Nätverksmodell s.23**

**Rollen av matchning och nätverk vid utlandsetablering s.25**

**”matchning på makro och mikronivå” s.29**

**Analysens struktur s.55**

**Sökfase Sverige-Kina s.59**

**Projektfase Sverige-Kina s.61**

**Sökfase Kina-Dubai s.67**