



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

FEK 591  
Februari 2006  
Magisteruppsats

# KINA PÅ FRAMMARSCH

**- HOT ELLER MÖJLIGHET?**

---

*En uppsats om det "kinesiska hotet" och dess effekter*

Handledare:

Ingmar Tufvesson

Författare:

Daniel Coquard 811218-9017

Lovisa Falkenberg 820219-0388

Jonas Vig 811217-4050

---

# SAMMANFATTNING

- Uppsatsens titel:** *Kina på frammarsch – Hot eller möjlighet?*
- Seminariedatum** 24 februari, 2006
- Kurs:** FEK 519. Magisterseminarium, 10 poäng.
- Författare:** Daniel Coquard, Lovisa Falkenberg och Jonas Vig.
- Handledare:** Ingmar Tufvesson.
- Nyckelord:** Buy-your-way-in strategin, internationalisering, brand equity, Kina, konkurrensstrategier.
- Syfte:** Att granska Kinas internationalisering utifrån ett specifikt företagsförvärv, med fokus på ”buy-your-way-in” strategin och sedan diskutera konkurrens fördelar och visa på att bristen på vissa konkurrensmedel hos kinesiska företag driver dem till den typen av förvärv. Sedan undersöks de effekter den kinesiska strategin kan tänkas få och hur företag kan bemöta fenomenet.
- Metod:** I uppsatsen har en kvalitativ undersökningsmetod använts för att på så sätt få ett djup i empirin och därmed analysen. Eftersom vi har arbetat utifrån teori och empiri valdes den abduktiva ansatsen i uppsatsen.
- Slutsatser:** Motiven till de kinesiska företagsförvärven är tillgången till nya konkurrensmedel, exempelvis starka varumärken. Vidare ter sig *hotet från Kina* förefalla överdrivet, utan kan istället verka som en drivkraft för företag etablerade på de västerländska marknaderna.

---

# ABSTRACT

- Titel:** *Emerging China - Threat or possibility?*
- Date of seminar:** February 24th, 2006
- Course:** FEK 519. Master Thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits, (10 ECTS).
- Tutor:** Ingmar Tufvesson
- Authors:** Daniel Coquard, Lovisa Falkenberg and Jonas Vig.
- Key words:** Buy-your-way-in strategy, internationalization, brand equity, China, competitive strategies.
- Purpose:** This thesis will investigate the internationalization of China from one specific merger, with focus upon the buy-your-way-in strategy. There will be a discussion about competitive advantages and the lack of competitive strength of the Chinese companies, which leads to this type of merger. The thesis will later study the effects that this strategy can have and how companies can respond to this phenomenon.
- Methodology:** The thesis has a qualitative approach in order to gain an in depth study of the empirical data and the analysis. Since we have worked from empirical and theoretical findings, the abductive approach for this thesis was chosen.
- Conclusions:** The motivation for the Chinese mergers are the access to new competitive advantages, such as strong brands. Furthermore, the *Chinese threat* seems to be an exaggeration of reality. Instead this could function as a push for companies established on the western markets.

# FÖRORD

---

Denna uppsats är skriven vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet, under höst- och vårterminen 05/06. Vi har under arbetets gång funnit mycket information som varit intressant och tänkvärt. Det har därför varit en spännande och inspirerande tid.

Vi vill inleda med att rikta ett tack till alla dem som gjort denna uppsats möjlig. Våra respondenter har, trots stinna dagar, tagit sig tid att svara på våra frågor. Utan deras hjälp och bidrag hade vi inte haft möjlighet att slutföra uppsatsen.

Vi vill dessutom tacka vår handledare, Ingmar Tufvesson, vars råd och vägledning har varit värdefullt för oss.

Vid eventuella fel och brister, kan ingen av ovanstående lastas. Vi bär det fulla ansvaret för uppsatsen och dess innehåll.

Lund den 17 februari 2006

---

Daniel Coquard

---

Jonas Vig

---

Lovisa Falkenberg

---

# 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>ORDLISTA</b> .....	<b>7</b>
<b>1. INTRODUKTION</b> .....	<b>8</b>
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	11
1.3 SYFTE.....	11
1.4 TIDIGARE FORSKNING, RELEVANS OCH VAL AV ÄMNE.....	11
1.5 DISPOSITION.....	12
<b>2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</b> .....	<b>15</b>
2.1 VAL AV ÄMNE .....	15
2.2 VAL AV FÖRETAG .....	16
2.3 TEORETISKT RAMVERK.....	16
2.4 UNDERSÖKNINGSMETODER .....	18
2.5 EMPIRIN .....	20
2.5.1 PRIMÄRKÄLLOR .....	20
2.5.1.1 INTERVJUPERSONER .....	21
2.5.2 SEKUNDÄRKÄLLOR .....	21
2.6 OBJEKTIVITET OCH SUBJEKTIVITET .....	22
2.7 KÄLLKRITIK .....	22
<b>3. LITTERATURGENOMGÅNG</b> .....	<b>24</b>
3.1 INTERNATIONALISERING .....	24
3.1.1 INSTÄLLNINGEN TILL INTERNATIONALISERING ÄNDRAS.....	26
3.1.2 RISKER MED INTERNATIONALISERING .....	26
3.2 RESURSBASERAT SYNSÄTT.....	27
3.3 PORTERS GENERISKA KONKURRENSSTRATEGIER.....	28
3.4 FÖRVÄRVSTEORIER .....	30
3.4.1 FÖRVÄRVETS TIDSFASER.....	30
3.4.2 STRATEGISKA ALLIANSER .....	33
3.4.3 KULTURELLA SKILLNADER.....	33
3.4.5 EKONOMISKA MOTIV .....	34
3.4.6 ORGANISATORISKA MOTIV .....	34

3.4.7 PERSONLIGA MOTIV .....	35
3.5 VARUMÄRKESKAPITAL SOM MOTIV .....	35
3.5.1 VARUMÄRKESKAPITAL – UNIKA TILLGÅNGAR .....	35
3.5.2 TRE FUNKTIONSKATEGORIER .....	37
3.5.3 BRAND EQUITY MODELLEN .....	39
3.5.4 ANDRA VARUMÄRKESRELATERADE TILLGÅNGAR .....	41
3.6 KOMBINATION.....	43
<b>4. EMPIRI OCH ANALYS.....</b>	<b>44</b>
4.1 LENOVOS FÖRVÄRV AV IBM´S PC DIVISION .....	44
4.2 FÖRVÄRVSANALYS.....	47
4.2.1 FÖRVÄRVETS TIDSFASER .....	47
4.2.2 KULTURELLA SKILLNADER.....	48
4.2.3 VILKA MOTIV FANNS FÖR LENOVOS FÖRVÄRV? .....	49
4.2.4 EKONOMISKA MOTIV .....	50
4.2.5 ORGANISATORISKA MOTIV .....	51
4.2.6 PERSONLIGA MOTIV.....	51
4.3 VARUMÄRKESPROBLEMET .....	51
4.3.1 NÄTVERK, DISTRIBUTIONS- OCH SÄLJKANALER .....	56
4.3.2 KOMPETENS, PATENT OCH PROCESSDESIGN.....	57
4.4 VARUMÄRKET SOM KONKURRENSMEDEL .....	58
4.5 KOMBINATION.....	61
4.5 EFFEKTER AV FÖRVÄRVET.....	62
4.5.1 IBM .....	62
4.5.2 LENOVO .....	64
4.5.3 EFFEKTER FÖR DET ”NYA LENOVO” .....	64
4.5.4 SAMHÄLLET .....	64
4.6 KINESISKA HOTET .....	65
<b>5. SLUTDISKUSSION .....</b>	<b>70</b>
5.1 SLUTSATSER.....	70
5.1.1 HOTET FRÅN KINA .....	71
5.1.2 FRAMTIDEN .....	72
5.2 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING .....	73
<b>6. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>75</b>
TRYCKTA KÄLLOR.....	75
ARTIKLAR .....	76
ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	78
MUNTLIGA KÄLLOR.....	79
APPENDIX: INTERVJUFRÅGOR .....	80

---

# ORDLISTA

---

**BNP** – Bruttonationalprodukt, det samlade värdet av en ett lands produktion av varor och tjänster.

**Brand equity** – De mervärden som varumärket genererar

**Brand extension possibilities**- Varumärkets förmåga att diversifiera sig genom att inträda på nya marknader, beroende på huruvida medvetande finns eller ej.

**“Buy-your-way-in”-strategi** – En inträdesstrategi som bygger på att köpa sig in i existerande nya marknader genom förvärv av etablerade företag.

**Emerging markets** – Tillväxtmarknader

**High-involvement** - Varor eller tjänster som kräver eller genererar ett högre engagemang från konsumenten i en beslutssituation.

**Joint ventures** – Samriskföretag mellan två eller flera bolag.

**Low-involvement-beslut** – Varor eller tjänster som kräver eller genererar ett lågt engagemang från konsumenten i en beslutssituation.

**OECD** – Organisation for Economic Co-operation and Development

**OEM** – Original-Equipment Manufacturer

**Principalagent-problemet** – Optimeringsproblem då ledningen för ett företag agerar i eget intresse, istället för att styra med ägarnas bästa för ögonen.

**Recall** – Vilka varumärken en konsument kan erinra sig

**Recognition** – Vilka varumärken en konsument hört talas om

**Synergieffekt** – Den mervärdeseffekt som uppstår då samarbete mellan företag utfaller planenligt.

**The Mc Kinsey Quarterly** – Världsomspännande konsultföretaget Mc Kinsey´s elektroniska informationsbrev.

**Top of the mind** – De fem första varumärkena en konsument kan påminna sig om vid ett recall-test

**WTO** – World trade organisation

---

# 1. INTRODUKTION

---

*I detta avsnitt avser författarna beskriva bakgrunderna till det problem som ligger till grund för uppsatsen. Därefter kommer en problemdiskussion leda fram till en problemdiskussion och problemformulering. Vidare kommer syfte med uppsatsen diskuteras och motiveras, samt en kortfattad redogörelse för tidigare forskning inom ämne ges.*

---

Napoleon lär ha sagt om Kina:

*”Där ligger en sovande jätte – låt honom sova! För när han vaknar kommer han att förändra världen.”*

Under historiens lopp har den ekonomiska tyngdpunkten i världen förflyttat sig otaliga gånger. Omkring år 1500 inleddes den europeiska dominansens tid, men under 1900-talet förflyttades tyngdpunkten västerut till Nordamerika. Nu har trenden rört sig mot områdena kring Kina, med Indien vid sin sida.<sup>1</sup> Kina är idag världens sjunde största ekonomi, men köpkraftsjusterat har Kina näst störst BNP efter USA.<sup>2</sup>

Deng Xiaoping, den förre kinesiska premiärministern, tillät kapitalismens framväxt. Efter år 1979 när han inledde de ekonomiska reformerna, har Kinas ekonomi utvecklats mycket starkt. Denna trend kallas ibland för ”det kinesiska hotet”.<sup>3</sup> Landets tillväxt vara en stor händelse i världsekonomin. OECD spår att Kina kommer att ta över som världens största exportör om fem år<sup>1</sup> och i mitten av detta

---

<sup>1</sup> Roos, Ragnar (2005)

<sup>2</sup> Engqvist, Agneta (2005.)

<sup>3</sup> Lindstedt, Gunnar (2005)



sekel kan Kina även ha gått om USA som världens ledande ekonomi. Denna utveckling påverkar inte bara Kina som land utan det påverkar även jobben, företagen och finansmarknaden i alla länder och därmed världsekonomin.<sup>4</sup>

År 2001 blev Kina medlem i WTO, World Trade Organisation, vilket resulterat i att kinesiska statsägda bolag fått känna på internationell konkurrens även på hemmamarknaden.<sup>5</sup> Tidigare har den kinesiska marknaden varit skyddad och de kinesiska företagen har kunnat växa sig starka utan konkurrens från internationella aktörer. Men i takt med att Kina öppnat sina gränser och övergått från planekonomi till marknadsekonomi har de kinesiska företagen fått känna på den globala konkurrensen. De senaste åren har det varit populärt för västerländska företag att etablera sig på den kinesiska marknaden för att kunna ta del av den växande kinesiska ekonomin. Denna hårda internationella konkurrens tvingar kinesiska företag att se sig om för nya strategier för att överleva ekonomiskt.<sup>6</sup>

Västerländska företag står inför problem om hur man ska tackla konkurrensen från Kinas lågprisproduktion och inser att det endast är en tidsfråga innan kinesiska företag kan konkurrera med mycket mer än enbart priset. Den kinesiska staten satte upp ett mål att år 2020 ska 10 av världens 100 största företag vara kinesiska.<sup>7</sup> För att uppnå dessa mål uppmanas kinesiska företag att söka sig utanför landets gränser och detta är förmodligen bara början av denna snabba kinesiska expansion på världsmarknaden.

De kinesiska företagen brister i framförallt två saker: de saknar kända varumärken och deras produkter är av för dålig kvalitet. Därför diskuteras olika möjliga strategier för de kinesiska företagen att komma åt de internationella marknaderna samt kring de karakteristiska svagheter nämnda ovan. I dessa båda fallen är den mest effektiva vägen till en förändring att göra förvärv.<sup>8</sup> Många kinesiska storföretag är relativt unga och har inte hunnit bygga upp egna starka varumärken, där-

---

<sup>4</sup> Sandén, Weje, (2005)

<sup>5</sup> Herin, Pontus och Skarin, Ulf. (2005)

<sup>6</sup> Isaksson, Pär. (2005)

<sup>7</sup> Herin, Pontus och Skarin, Ulf. (2005).

<sup>8</sup> Gao Paul, Woetzel Jonathan R. and Yibing Wu (2005)

för tros just varumärket inom de närmsta åren öka starkt som incitament för förvärv.<sup>9</sup>

Asiatiska företag som Toyota, Sony och Samsung gick från nationella till globala varumärken med stor framgång, men det tog lång tid för dem att bygga upp starka varumärken. För de unga kinesiska företagen är det inte möjligt att vänta den tiden, då världsekonomin präglas av ständig utveckling och där konsumenter i takt med större tillgång till information ställer högre krav på produkter.<sup>10</sup> Företagsförvärven har fått ökad betydelse för att konkurrera på den internationella marknaden, då företag inte har samma möjlighet att växa organisatoriskt längre.<sup>11</sup>

Bättre produkter kommer att bli en nödvändighet för att inte tappa på hemmamarknaden, men många klarar inte att lyfta kvaliteten själva utan måste köpa den kompetensen. Ett annat problem för kinesiska företag är just bristen på kunskap inom internationell marknadsföring.<sup>12</sup> För kinesiska företag är den snabbaste och förmodligen mest effektiva väg att ta över eller köpa in sig i etablerade utländska företag eftersom det är ytterst få företag som lyckas växa snabbt.<sup>13</sup>

En av de viktigaste strategierna för kinesiska företag att snabbt bli en internationell aktör har därför varit ”buy-your-way-in” strategin. Kinesiska företag köper in sig i väletablerade västerländska företag och kan genom samarbetet utnyttja ett välkänt varumärke och dess försäljningskanaler. De senaste åren har en ökning skett med denna typ av förvärvsstrategi. Under 2005 genomfördes fler uppköp till ett värde som överstiger de fyra tidigare åren tillsammans. Tendenser pekar på att detta inte är en tillfällighet utan att dessa typer av förvärv kommer få en allt större betydelse för kinesiska företag även i framtiden.<sup>14</sup>

Ett av de mer uppmärksammade uppköpen på senare år är det kinesiska datorföretaget Lenovos uppköp av amerikanska IBM:s PC-division. Förutom tillgång till

---

<sup>9</sup> Herin, Pontus och Skarin, Ulf. (2005)

<sup>10</sup> Tempus 32, 17 augusti 2005

<sup>11</sup> New York Times, 30 juni 2005

<sup>12</sup> Herin, Pontus och Skarin, Ulf. (2005)

<sup>13</sup> Gao, Paul, Woetzel, Jonathan R. and Yibing Wu (2005)

<sup>14</sup> Isaksson, Pär (2005)

varumärke och distributionskanaler fick även Lenovo tillgång till unik kompetens inom IBM. Köpet gjorde inte bara djupa avtryck i affärsvärlden, utan även på det politiska planet blev man orolig för konsekvenserna av detta exempel av det kinesiska hotet.

## 1.2 Problemdiskussion

Med Kinas mer öppna ekonomi har de inhemska företagen blivit tvungna att finna vägar för att konkurrera med andra multinationella företag. Ett vanligare förekommande sätt för kinesiska företag att växa sig starka är genom att använda sig av ”buy-your-way-in” strategin, vilket många experter ser som ett hot för västerländska företag. De köper på detta sätt upp västerländska komparativa fördelar som de själva saknar.

Problemformuleringen blir således: Kan den kinesiska uppköpsstrategin ses som ett hot eller möjlighet för de västerländska företagen och vilka konkurrensfördelar söker de kinesiska företagen genom dessa uppköp? Vilka effekter får den här typen av förvärv?

## 1.3 Syfte

Uppsatsen kommer att granska Kinas internationalisering utifrån ett specifikt företagsförvärv, med fokus på ”buy-your-way-in” strategin. Det kommer vidare att föras en diskussion om konkurrensfördelar och visa på att bristen på vissa konkurrensmedel hos kinesiska företag driver dem till denna typ av förvärv. Uppsatsen kommer därefter att undersöka de effekter den kinesiska strategin kan tänkas få för de aktuella företagen samt hur dessa kan bemöta fenomenet.

## 1.4 Tidigare forskning, relevans och val av ämne

Möjligheterna och hoten från den kinesiska ekonomin är långt ifrån någon nyhet och i finansiella tidningar presenteras ofta artiklar om Kinas tillväxt och interna-

tionella expansion. Dock finns en kunskapslucka i litteraturen som behandlat motiv till den sortens uppköpsstrategi samt de nackdelar och fördelar med strategin. Då den kinesiska ekonomin besitter en betydande roll i världsekonomin, vilken dessutom i framtiden förväntas öka, får det anses som synnerligen relevant att fördjupa sig i just motivet och följderna med denna typ av uppköp.

Debatter förs dock i fack- och branschpress, där på senare tid allt oftare kunnat läsas om de kinesiska företagens frammarsch. Bland annat ägnar *Veckans Affärer* ett helt nummer åt den kinesiska ekonomin, dess påverkan och förmodade effekter på den västerländska marknaden.<sup>15</sup> Uppslaget till undertecknades intresse för fenomenet samt val av uppsatsämne, kommer bland annat ur en artikel hämtad ur *"The Mc Kinsey Quarterly"*.<sup>16</sup> Artikeln med titeln *"Can Chinese brands make it abroad?"* gav många funderingar kring ämnet och ett uppsatsämne var fött.

## 1.5 Disposition

Nedan presenteras hur uppsatsens disposition ser ut. Efter modellen följer en kort presentation av uppsatsens disposition.

### ***Kapitel 1. Inledning:***

---

<sup>15</sup> *Veckans Affärer*, nr 38 19 september (2005)

<sup>16</sup> Gao Paul, Woetzel Jonathan R. and Yibing Wu (2005)

I detta avsnitt avser vi presentera bakgrunderna till det problem som ligger till grund för uppsatsen. Därefter kommer en problemdiskussion leda fram till en problemformulering och problemställning. Vidare kommer syfte med uppsatsen diskuteras och motiveras, samt en kortfattad redogörelse för tidigare forskning, relevans och val av ämne ges.

### ***Kapitel 2. Tillvägagångssätt***

Detta kapitel syftar till att ge läsaren en överblick av vilka tillvägagångssätt som använts under framväxten av denna uppsats. Metoderna som valts presenteras tillsammans med en motivering om varför valda metoder använts. På så sätt ämnar vi förse läsaren med en förståelse för styrkorna i respektive metoder och således relevansen i att använda dem för att nå det syfte som finns med uppsatsen. Dessutom låter rubriken ”föreställningsramar” visa på faktorer som kan ha färgat våra antaganden och senare slutsatser.

### ***Kapitel 3. Litteraturgenomgång***

Litteraturgenomgången används i första hand för att skapa en förståelse för det kinesiska fenomen och problem som uppsatsen grundar sig på - den kinesiska ”buy-your-way-in” strategin, och sedermera även de effekter denna strategi kan få. Tanken är att läsaren på ett enkelt sätt sedan ska kunna följa de resonemang uppsatsskrivarna för, genom att stödja sig på de teoretiska delarna av avsnitten. Teorierna kommer även att ligga till grund för de empiriska undersökningarna som författarna genomför samt den analytiska delen. Uppsatsen kommer i början av varje teoriavsnitt argumentera för användandet av och styrkorna i valda teorier. Denna disposition har använts då det är vår uppfattning att det kommer ge läsaren en bättre förståelse och överblick för de resonemang som förs.

### ***Kapitel 4. Empiriska observationer och analys***

I detta kapitel kommer de empiriska observationerna analyseras med stöd av de valda teorierna. Vår förhoppning är att läsaren ska ges en nyanserad och klar bild av de problem och fenomen som ämnas analyseras. Det analyserade materialet kommer sedan att ligga till grund för de slutsatser som läsaren finner i nästa kapitel.

*Kapitel 5. Slutdiskussion*

Slutligen kommer vi att föra en slutdiskussion där kärnan i uppsatsens utkomst diskuteras. I detta kapitel kommer även förslag till fördjupad och framtida forskning

## 2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

---

*I följande kapitel avser vi klargöra för läsaren hur uppsatsen vuxit fram samt ge en bild av vilka metoder och tillvägagångssätt som använts. Vi kommer att göra läsaren bekant med våra val av metod och angreppssätt, samt motivera varför vi har valt att angripa vårt problem på detta sätt. Detta för att läsaren av denna uppsats ska ges en så tydlig bild som möjligt av de metoder som legat till grund för att uppnå uppsatsens resultat.*

---

### 2.1 Val av ämne

Vid val av ämne var det viktigt att undersöka ett ämne som är aktuellt, intressant och relevant. Efter att ha läst mycket om den kinesiska marknaden, där många internationella företag etablerat sina verksamheter insåg vi att det fanns en kunskapslucka för det omvända förhållandet, det vill säga kinesiska företags uppköp av etablerade västerländska företag. Att just Kina är av intresse beror på att landet har haft en stängd marknad under en längre tid och att kineserna därför nu mycket snabbt har fått känna på internationell konkurrens och därmed tvingats finna vägar att stärka dess nationella företag.<sup>17</sup>

De kinesiska företagsförvärven har ökat de senaste åren. Ofta benämns dessa typer av förvärv som en "buy-your-way-in" strategi i affärs- och ekonomitidningar. Denna form av strategiska förvärv har ökat markant på senare år.<sup>18</sup> Många myndigheter och organisationer menar att dessa typer av förvärv är ett hot mot de västerländska ländernas framtida ekonomi och välfärd och begreppet "det kinesiska

---

<sup>17</sup> Veckan Affärer nr 38, 19 september 2005

<sup>18</sup> Herin, Pontus och Skarin, Ulf. (2005)

hotet” är ett myntat begrepp i finansstidningar.<sup>19</sup> Att välja att skriva om ”buy-your-way-in” strategins motiv och effekter utifrån ett uppmärksammat uppköp är grundat i just avsaknaden av djupare forskning inom området, samt det stora intresse som finns kring Kinas snabba utveckling. Fenomenet berör många företag på den västerländska marknaden vilket inkluderar företagen i Sverige och är därför, enligt oss, ett högst relevant ämne.

## 2.2 Val av företag

Kinesiska företags etableringsstrategi och internationaliseringsprocess får allt större uppmärksamhet. Kinesiska företag har börjat söka efter lämpliga företagsförvärv i världen. Ett intressant fall har varit det kinesiska företaget Lenovos förvärv av IBM: s PC-division. Lenovo och IBM har valts eftersom förvärvet var mycket uppmärksammat. Förvärvet speglar den ekonomiska framväxten i Kina och har fått exemplifiera kinesiska företags internationaliseringsprocess i många affärstidningar. Vi ansåg även att förvärvet i sig var intresseväckande då de innehöll flera dimensioner och motiv. För att ge läsaren en bättre förståelse och inblick i fenomenet, presenteras de två företagen i slutet av detta kapitel. I uppsatsen kommer denna affär med de två företagen att vara i fokus men även andra företag kommer att nämnas.

## 2.3 Teoretiskt ramverk

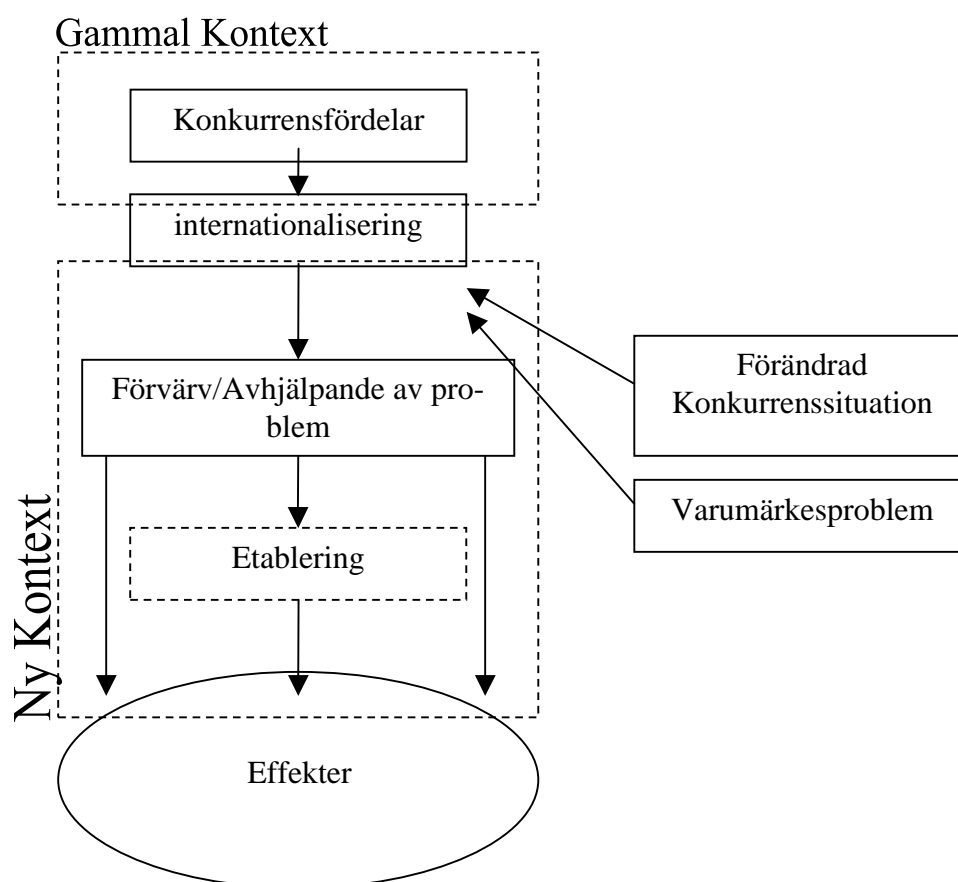
Uppsatsens analyser och empiriska undersökningar grundar sig i en bred litteraturgenomgång. Uppsatsens teoretiska avsnitt används som ett verktyg för att senare förstå den specifika typen av strategi, medan empirin även förenklar förståelsen av effekterna av den. Empirin kommer även att stödja en del teoretiska fakta främst för att förklara strategins orsaker och bakgrund. Huvudsyftet för empirin är dock att undersöka de effekter strategin kan få och att förhöja de valda teorierna.

---

<sup>19</sup> Veckan Affärer nr 38, 19 september 2005



Uppsatsens teoretiska utgångspunkt kommer därför att grunda sig på nedanstående perspektiv och teorier. Dessa utgångspunkter kompletterar varandra genom att förklara motiven till, tillvägagångssättet och förväntningarna på det undersökta uppköpet, och ger oss de fundament som behövs för att undersöka det underliggande problemet.



Den teoretiska utgångspunkten är *resursbaserad teori* samt *internationaliserings-teori*. Många kinesiska företag är starka på hemmamarknaden, men för att konkurrera med globala företag tvingas flera av dem etablera sig internationellt. För att Lenovo skulle kunna öka konkurrenskraften var de tvungna att expandera på den internationella marknaden. Genom att köpa upp IBM:s PC-division kunde de betydligt snabbare och lättare få tillgång till flera internationella marknader. Porters generiska konkurrensstrategier kommer även att diskuteras i syfte att anpassas på kinesiska företag. Konkurrensfördelarna för de kinesiska företagen som väljer

att konkurrera internationellt, är ofta produktionsfördelar genom billig och effektiv arbetskraft. Därmed är utgångspunkten i *internationaliseringsteorin* en grundsten för övrig litteraturgenomgång och kommer att behandlas annorlunda än övriga teorier utan empiriskt stöd eller analys.

Vidare används *förvärvsteori* för att åskådliggöra de motiv som är bakomliggande vid förvärv av företag som en etableringsstrategi. Genom att teoretiskt förankra motiv till uppköp är syftet att bättre förstå ”buy-your-way-in” strategin och varför förvärv genomförs. Detta teorival har gjorts för att kartlägga fenomenet ”buy-your-way-in”, så att vi sedan kunde undersöka konsekvenserna av strategin. Då ett resursbaserat synsätt kommer användas för att förklara förvärvet, kommer även *varumärksteori* integreras i denna teori. Detta görs för att ge optimalt djup och förståelse för de teoretiska diskussionerna. Dessa teoretiska val har gjorts för att få en bred förståelse om ämnet. Vi anser att ett integrerat avsnitt ger en bättre helhet än dessa teorier separerade. En analys kommer att genomföras för att kartlägga Lenovos förvärv av IBM med hjälp av genomgången teori och empiri.

Då de kinesiska storföretagen står inför ökad konkurrens från internationella aktörer, är en av lösningarna att expandera internationellt. Att expandera till internationella marknader kan få stor betydelse, inte bara för att man söker nya marknader, utan även eftersom man blir mer attraktiv på den egna hemmamarknaden. Det teoretiska ramverk vi konstruerat är huvudsakligen till för att förstå de kinesiska företagens problem, men även sätt att tänka och agera. Utifrån det konstruerade ramverket kan vi sedan försöka förstå de konsekvenser och effekter den kinesiska strategin kan få för företag etablerade i Sverige.

## 2.4 Undersökningsmetoder

Uppsatsen kommer att behandla ”buy-your-way-in” strategin och även analysera dess eventuella konsekvenser och effekter. Syftet med uppsatsen är att ge en ökad förståelse kring fenomenet samt att undersöka på djupet vilka följder ett uppköp kan få. Detta syfte och typen av problemställning stödjer den *kvalitativa* ansatsen,

vilken kommer att användas i uppsatsen. Eftersom uppsatsen syftar till att studera några få objekt grundligt och vill försöka förmedla en helhetsbild kring detta ämne så är det naturliga valet av undersökningsmetod den kvalitativa.<sup>20</sup> Nackdelen med undersökningsmetoden är att våra slutsatser inte kommer att fungera som en generell slutsats i alla situationer, men förhoppningen med uppsatsen är ändå att kunna se tendenser och mönster i analysen så att slutsatserna ökar förståelsen kring problemet. Eftersom vi behandlar ett relativt nytt ämne där informationen som finns är otillräcklig och vagt behandlad, finner vi att befintlig kunskap måste kompletteras istället för att utvecklas. Vi anser att den kvalitativa metoden därför är att föredra.

*Kvantitativ* metod har valts bort då den, för att kunna ge något ytterligare djup till uppsatsen, skulle ha varit alltför tids och resurskrävande. Då våra ambitioner dessutom är att åskådliggöra bakomliggande motiv och möjliga effekter av ett fenomen, och få ett mer djup kring ämnet finner vi inte den kvantitativa metoden lämplig.

Det kommer att vara stort fokus på empirin för att kunna se effekter av ”buy-your-way-in” strategin i uppsatsen. Teorin kommer givetvis att vara en väsentlig del av uppsatsen men dess syfte kan ses som ett ramverk att arbeta efter och leder därför till ett mer fokuserat empiriskt arbete. Empirin kommer förhoppningsvis att hjälpa oss att visa ämnet ur nya aspekter. Teorin i uppsatsen är mer en utgångspunkt för empirin. Detta arbetssätt innebär att den deduktiva ansatsen används.

Undersökningen av ”buy-your-way-in” strategins effekter kommer att ske genom ett objektivet synsätt. Ett empiriskt material kommer vara utgångspunkten för analysen. Förhoppningen är att tillräckligt mycket information skall framkomma för bildande av, om inte teorier, modeller. Vi anser att den induktiva metoden kan komplettera den deduktiva då empirin kan leda till nya idéer. Induktiv ansats kommer därför också brukas under uppsatsens gång.

---

<sup>20</sup> Widersheim- Paul F, Eriksson L-T (1991)

En kombination av induktiv och deduktiv metod kallas *abduktiv* ansats vilken kommer att användas.<sup>21</sup>

## 2.5 Empirin

Uppsatsen utgår ifrån den kvalitativa och abduktiva metoden, val av respondenter har därför inte gjorts slumpmässigt. Kvaliteten på respondenterna gick före kvantiteten, det var därför av stor betydelse att intervjua personer med expertis inom det specifika området och med erfarenhet av buy-your-way-in strategin.

För att kunna undersöka buy-your-way-in strategin och dess konsekvenser grundligt kommer även en del expertintervjuer genomföras med personer som inte är direkt anslutna till berörda företag. Dessa intervjuer har genomförts med förhoppningen att ge en mer nyanserad och kanske rättvisare bild en utomstående ofta kan ge. Dessa intervjuer kommer därför förhoppningsvis bidra till att läsaren får en mer objektiv helhetsbild kring ämnet och framförallt ge ett djup och stringens till uppsatsen och dess slutsatser.

### 2.5.1 Primärkällor

Intervjuerna kommer att genomföras med semistandardiserad teknik. Frågeformulär har utarbetats och följer i bilagorna. Intervjuerna kommer inte att strikt följa dessa frågor, utan individuella samtal med respondenterna leder förhoppningsvis in på följdfrågor. Frågeformuläret är utformat som en guide som intervjuaren kan ta hjälp av. Eftersom många respondenter har haft svårt att få tid till personliga intervjuer har uppsatsskrivarna varit tvungna att genomföra flera intervjuer via E-post och per telefon. Det finns nackdelar med dessa sätt att utföra intervjuer som att intervjuerna blir mindre personliga och det blir svårare att leda in på djupare diskussioner.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002)

<sup>22</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002)

### 2.5.1.1 Intervjupersoner

*Fredrik Hähnel:* Tidigare chef på Exportrådet i Shanghai. Numera har han fått ett jobb som chef på SEB:s kontor i Shanghai. Hähnel besitter stor kunskap om kinesiska företag och relationen mellan den svenska och kinesiska marknaden.

*Pär Isaksson:* Journalist på affärsvärlden. Isaksson har skrivit flera artiklar om Kina och ”buy-your-way-in” strategin. Vi valde att intervjua Isaksson för att få djupare svar inom ämnet.

*Rolf Sköljdebrand:* Varumärkesexpert vid företaget Brand Management Navigator och har kunskap om varumärkets betydelse vid förändringsprocesser inom företag. Vi ville, genom att intervjua Rolf Sköljdebrand, nå en djupare förståelse av kopplingen mellan varumärke och ”buy-your-way-in” strategin.

*Lars Weibull:* VD för Lars Weibull AB, som är ett konsultföretag med erfarenhet av Kinesiska företagsförvärv.

*Susanne Dahlerus:* Presschef på Lenovo Sweden, tidigare anställd på IBM. Dahlerus har intervjuats för att få inblick i Lenovos och IBM:s inställningar till förvärvet samt att se effekter av uppköpet. För henne var det svårt att ge svar då frågorna var känsliga i många fall. Däremot erhöll hon olika artiklar som är relevanta för uppsatsen och de aktuella frågorna.

Eftersom vi ville få en objektiv bild av ”buy-your-way-in” strategin låg fokus på expertintervjuerna samt artiklarna. De fem intervjupersonerna har valts ut för att få en tillgång till en bred kunskapsbas inom ämnet.

### 2.5.2 Sekundärkällor

Uppsatsen består även av information från andrahandskällor. De valda andrahandskällorna är tidningsartiklar sökta på stadsbiblioteket i Malmös databas och databasen Lovisa. Sökord vi har använt oss av är *Kina*, *uppköp*, *Lenovo*, *kinesiska*

*hotet*, *buy-your-way-in* och *varumärke+Kina*. Artiklar vi har ansett vara relevanta för uppsatsen och därmed valt att ta med sammanfattas i källförteckningen.

Eftersom andrahandskällor ofta är skrivna med ett annat syfte kommer vi att ha ett kritiskt förhållningssätt till dessa källor vid bearbetningen av materialet.<sup>23</sup> Vi kommer att försöka analysera respektive artikels syfte för att se om artikeln kan användas i den underliggande uppsatsen.

## 2.6 Objektivitet och subjektivitet

Vid intervjuerna är det alltid svårt att få helt objektiv respons. Svaren är färgade och influerade av egna åsikter, erfarenheter och tankar. Särskilt svårt blir det med respondenterna på företag som ofta har svårt att uttala sig negativt om den egna arbetsplatsen och vill förmedla en positiv bild av företaget. Analysen har därför gjorts med försiktighet när det gäller att ta personliga åsikter som generella sanningar. Med hjälp av en användbar mix av respondenter som kompletterar varandra anser vi att en rättvis bild kan ges.

Objektivitet hos författarna är ett stadium som eftersträvas. Egna värderingar har dock säkert speglat av sig i olika ställningstaganden, men förhoppningen och åsikten är att dessa värderingar inte skall påverka slutresultatet av uppsatsen.

## 2.7 Källkritik

Intervjuerna har gjorts med syfte att få stöd till att besvara problemställningen. Fem respondenter har valts ut och intervjuats. Den kvalitativa ansatsen gör uppsatsens resultat svår att generalisera på andra företag, bristen på flera respondenter bidrar även till detta. Vi såg fallet med Lenovo och IBM som intressant och värt att undersöka. Dessvärre har betydelsefulla personer inom organisationerna varit

---

<sup>23</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002)

svåra att få intervjuer med. Personer inom företagen menade att informationen var för känslig och var oroliga för negativ publicitet.

Med hjälp av artiklar och expertintervjuer hoppas vi ändå att bilden av företagen skall vara rättvisande. Artiklarna har valts ut genom att konstatera ursprungskällans trovärdighet. Vi har även fått artiklar av fallföretagen, vilka vi har ställt krav på en högre trovärdighet till, för att kunna presentera en rättvis och objektiv bild av problemet.

## 3. LITTERATURGENOMGÅNG

---

*De teorier som valts har i första hand till syfte att underlätta läsarens förståelse för problemet. Genom att jämföra teorierna med praktiken avser författarna kunna härleda det problem som uppsatsen utreder och således också dess förmodade effekter. Genom att konstruera en teoretisk referensram, ges också en överskådlig blick om hur författarna tänkt och därefter angripit problemet. Med utgångspunkt i teorierna har författarna även kunnat konstruera de frågeunderlag som legat till grund för delar av de empiriska undersökningarna och dess vidare analys.*

*I början av varje teoriavsnitt kommer en kort introduktion klargöra varför de olika teorierna är relevanta samt hur de kompletterar och korrelerar med varandra.*

---

### 3.1 Internationalisering

Ökad internationalisering präglar världens marknader och således företag. Ofta ses stora möjligheter i internationell expansion, men det finns även tillfällen då sådan expansion kan ställa till svårigheter för ett företag. Är företaget inte förberett eller anpassat för att kunna konkurrera på internationella villkor kan utökade marknadsområden ställa till problem. Men varför söka sig till internationella marknader om förutsättningarna bara är halvbra? Internationaliseringsteorin försöker ge svar på vilka drivkrafter som ligger bakom nämnda expansion.

De flesta företag har som målsättning att växa. Ökade marknadsandelar på redan befintliga marknader kan inte räknas som expansion, även då det innebär tillväxt för företaget. Dessa två ord ska därför inte blandas ihop eftersom tillväxt kan ske



även då företaget inte expanderar.<sup>24</sup> Företagstillväxt beror på flera olika faktorer som förändras kontinuerligt med tiden. I takt med att ett företag ställs inför nya problem ändras kraven på organisationen. Tillväxttakten beror ofta på ledningens förmåga att utveckla organisationsstrukturen när problemsituationer uppstår.<sup>25</sup> Ett huvudområde för expansion är nya geografiska marknader, även benämnt internationalisering.<sup>26</sup>

Med internationalisering menas att företag kan exploatera utländska marknader där de, tack vare sina specifika konkurrensfördelar, kan konkurrera på den nya marknaden. I dag finns få företag som inte berörs av världens ökande internationalisering. Samtidigt löper företagen en risk att externa, internationella aktörer tar upp konkurrensen även på hemmamarknaden. För teknikföretag är internationaliseringen en av de viktigaste utvecklingsfrågorna, i synnerhet för ett litet land som Sverige. Sverige är ett av de länder i världen med högst grad av internationalisering bland företagen.<sup>27</sup> Företagens internationaliseringsprocess går ofta från enkla till mer komplexa operationer och från exportaktiviteter till direktinvesteringar i produktionsanläggningar utomlands<sup>28</sup>. Ett företags internationaliseringsprocess kan ses som en utvecklingskedja. Under internationaliseringen genomgår företaget en kunskapsutvecklingsprocess. Processen stärker företagets kunskap om marknaden och om olika etableringsformer.<sup>29</sup>

Internationaliseringsteorier utgår från att internationaliseringen av företag framskrider genom en kombination av ökade kunskaper och ökade åtaganden på utländska marknader. Teorin menar att interaktion mellan företag ökar den gemensamma kunskapen och förtroendet mellan internationella aktörer. I slutänden ökar således det internationella engagemanget. Marknader ses som system av relationer mellan aktörer såsom kunder, leverantörer, konkurrenter och andra intressenter.<sup>30</sup>

Internationell expansion innebär att ett företag etablerar sig på nya marknader

---

<sup>24</sup> Collis D. och Montgomery C. A (1997)

<sup>25</sup> Lindholm Dahlstrand, Åsa. S (2004)

<sup>26</sup> Jacobsen, Dag Ingvar (2002)

<sup>27</sup> Lindholm Dahlstrand, Åsa. S (2004)

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Moberg, Claes. (1990)

<sup>30</sup> Collis D. och Montgomery C. A. (1997)

med befintliga produkter. Det finns olika former av inträdesstrategier till nya marknader. Dessa kan vara köpa upp företag, genomföra nyetablering eller ingå allianser.<sup>31</sup>

### 3.1.1 Inställningen till internationalisering ändras

I en undersökning år 2003 bland Kinas femtio största företag konstaterades att företagen verkade föredra organisk tillväxt, istället för allianser och rena företagsförvärv.<sup>32</sup> Men senare studier visar att de två senare alternativen har fått ökad betydelse.<sup>33</sup> Produktlivslängderna blir kortare och företagen konkurrerar i en allt snabbare förändringstakt. Företagen har inte samma tid att växa organiskt som de hade för bara några år sedan.

### 3.1.2 Risker med internationalisering

Risker som kommer med internationalisering är att företaget exponerar sig i en högre grad för risker eftersom företaget växer och kräver större kontroll, vilket i sin tur leder till högre kostnader.<sup>34</sup> Internationalisering kan även innebära höga kostnader inom marknadsföring eftersom denna måste anpassa sig till den nya marknadens kultur, språk och regler. Att etablera sig på en ny marknad kan även innebära att företaget blir utsatt för politiska risker från det landet. Statens inställning till utländska företag kan förändras och på det sättet påverka företagets situation.

Även olikheter i kulturer en faktor som kan leda till komplikationer och missförstånd och i värsta fall leda till höga kostnader. Därför är det viktigt att företaget skapar sig en förståelse för den nya marknadens kultur för att på så sätt undvika problem.<sup>35</sup> Allt detta kan leda till att de faktiska följderna blir annorlunda än tidigare beräknat och därmed utgör det en risk med internationalisering.<sup>36</sup>

---

<sup>31</sup> Jacobsen et. Al (2002)

<sup>32</sup> Keller, Eugen von & Wei Zhou (2003)

<sup>33</sup> Gao, Paul, J.R. Woetzel & Yibing Wu (2005)

<sup>34</sup> Moberg, Claes, Marknadsetablering i Europa. (1990)

<sup>35</sup> Moberg, Claes, Marknadsetablering i Europa. (1990)

<sup>36</sup> Ibid

## 3.2 Resursbaserat synsätt

Den resursbaserade teorin bygger på att företag vill åt unika resurser och användandet av dem. Resurser delas ofta upp i finansiella, fysiska, kunskaps och organisatoriska.<sup>37</sup> Kompetens är alltså en del av det resursbaserade synsättet men berörs som egen punkt, då det ofta ses som en huvudorsak till förvärv. Rätt användande av dessa resurser kan skapa unika tillgångar som ger företaget ett försprång mot konkurrenter. Om resurserna som ett företag tillhandahåller är värdefulla, sällsynta, svåra att imitera och effektivt organiserade kan detta försprång leda till hållbara komparativa fördelar.<sup>38</sup> Detta synsätt är av fundamental betydelse för de vidare resonemang som kommer att föras i uppsatsens analysdel

De unika resurserna är det som alltså om de används rätt, skapar konkurrensfördelar för företagen.<sup>39</sup> Företag med unika resurser måste kombinera dessa med den kompetens man besitter för att ha möjlighet att generera ekonomiska effekter. Priset på företag med välkända och inarbetade varumärken är ofta höga eftersom de står i relation till företagets förväntade framtida avkastning. För att det uppköpande företaget skall kunna nå ekonomisk lönsamhet i ett sådant förvärv räcker det därför inte att fortsätta på det uppköpta företagets inslagna bana. För att det uppköpande företaget skall kunna överträffa den beräknade framtida avkastningen för det uppköpta företaget är det därför av stor vikt att man kopplar unik kompetens till de förvärvade resurserna på ett effektivt sätt. Historiskt sett har överförandet av resurser visat sig vara komplicerat eftersom den beräknade framtida avkastningen för det säljande företaget ofta blir svår att överträffa.<sup>40</sup>

Företagsspecifika fördelar kan vara teknisk kunskap eller kunnig arbetskraft och det är dessa typer av fördelar som är avgörande för företagets konkurrenskraft på den nya marknaden. Som tidigare nämnts är anledningen till varför ett företag

---

<sup>37</sup> J. Gammelgaard, (1999)

<sup>38</sup> Barney (1991)

<sup>39</sup> Ibid

<sup>40</sup> Jakobsen Erik, Lien Lasse (2003)

etablerar sig på en utländsk marknad att företaget vill växa, sprida riskerna eller stärka sina konkurrensfördelar<sup>41</sup>.

### 3.3 Porters generiska konkurrensstrategier

Den generiska konkurrensstrategin förser företag med en modell för att skapa konkurrenskraftiga strategier.<sup>42</sup> Matrisen föreslår fyra olika möjligheter att utnyttja de resurser ett företag har för att kunna optimera sin strategi. Således kopplas strategin traditionellt ihop med det resursbaserade synsättet. Denna modell används primärt för att skapa ett ytterligare djup till det resursbaserade synsättet och är därför viktig för uppsatsens

Modellen utgår från att ett företag genom att utnyttja och utveckla de resurser och konkurrensfördelar man har för att skapa ett kundvärde som överstiger de kostnader och företagets projekterade profit. Modellen medger två källor till varaktiga konkurrensfördelar;

Lågkostnadsstrategi, genom att ha lägst kostnader inom en viss industri kan man således skapa konkurrensfördelar genom att vara billigast. Genom att disponera överdistinkta och attraktiva resurser kan man således differentiera sig från sina konkurrenter.

Utifrån dessa källor beror sedan val av strategi på vilket marknadssegment ett företag väljer att verka inom.

	<b>Konkurrensfördel:</b>  Låg kostnad	<b>Konkurrensfördel:</b> Produkt och service differentiering
<b>Marknadssegment:</b> Brett	Kostnadsledare	Differentiera

<sup>41</sup> Moberg, Claes (1990)

<sup>42</sup> Porter, Michael (1980)

<b>Marknadssegment:</b> Smalt	Fokus (Kostnad)	Fokus (Different.)
----------------------------------	-----------------	--------------------

**Figur 1:** Porters generiska konkurrensstrategi

Analysmodellen har vunnit stort erkännande på grund av dess applicerbarhet då den är ett verktyg som kan förse företagen med olika lösningar beroende på vilka förutsättningar som finns. Därav har modellen även fått sitt namn. Den Generiska modellen har för avsikt att kunna tillämpas på alla sorters organisationer.

Med en *kostnadsledarstrategi* gäller det för en organisation att kunna producera en tjänst eller produkt till det lägsta priset inom en industri, samtidigt som man riktar sig till en bred kundbas. Dock är det av vikt att poängtera att fokus ligger på kostnad, inte på pris. Vid lågkostnadsstrategi finns det dock god potential för ett företag att kunna ta ut lägre priser än sina konkurrenter och ändå tjäna pengar. Vid en kostnadsledarstrategi fokuseras det på att skära ner på alla kostnader som kan utgöra ett hot mot en effektiv organisation och produktion. Således är det inte önskvärt att ha långa eller breda produktlinjer eller serviceenheter. Strategin bör istället genomsyra hela organisationen från dess funktioner och kärnkompetens till kontorsutformning och serviceutbud.<sup>43</sup>

*Differentieringsstrategin* framhåller en organisations unika tillgångar, resurser och kompetenser. Vid användande av differentieringsstrategin konkurrerar en organisation eller ett företag genom att framhålla de skillnader som kan skapa ett värde för kunden och samtidigt ger konkurrensfördelar för företaget. Således genomsyrar även denna strategi ett företags hela organisation för att hela tiden sikta på att generera unika konkurrensfördelar. Givetvis gäller det för företagen att identifiera de faktorer som verkligen skapar ett mervärde för kunden. Då ett företag implementerar en strategi där de unika kvalitéerna inte är önskvärda hos kunderna, är strategin verkningslös.<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Porter, Michael (1980)

<sup>44</sup> Porter, Michael (1980)

De fokusstrategier som formuleras, innehåller i grund samma kriterier som de båda ovanstående strategier, med det tillägg att man för att driva en fokusstrategi inriktar sig på ett smalare marknadssegment.

## 3.4 Förvärvsteorier

Denna teoridel fokuserar främst på vilka bakomliggande motiv som kan finnas för att använda sig av strategiska uppköp som en väg in på en marknad. De motiv som identifieras har stor betydelse för vilken form av uppköp som kan väntas göras. Teorierna kan därför skapa en grund för ökad förståelse för det behandlade problemet och hur utvecklingen av det kan se ut.

### 3.4.1 Förvärvets tidsfaser

Förvärvsfasen kan indelas i två olika tidsfaser: Pre-förvärvsfas och post-förvärvsfas.

#### *Pre-förvärvsfasen*

Pre-förvärvsfasen innebär fastställanden av motiven för det eventuella förvärvet. Sedan genomförs en sökprocess för att finna ett lämpligt företag, vars egenskaper passar bra ihop med de utsatta strategiska målen hos förvärvaren. När ett beslut tagits om förvärvets genomförande, görs en utvärdering av företaget.<sup>45</sup>

I första fasen måste man fråga sig vilka motiven är och orsakerna till ett företagsförvärv eller en försäljning? I de flesta fall är det de ”klassiska” förvärvsmotiven som är kopplade till daglig drift och effektivisering genom ökad försäljning, minskade kostnader och ledningsrelaterade strategier. Vid förvärv av konkurrenter är dessa motiv de vanligaste. Vid förvärv av teknikföretag är ofta motivet att få tillgång till nya kärnkompetenser och därmed konkurrensfördelar. I många snabb-

---

<sup>45</sup> Dahlstrand Lindholm, Åsa (2004)

växande branscher är förvärv den enda möjlighet för företag att följa den snabba utvecklingen.<sup>46</sup>

I en svensk studie visas olika exempel på offensiva motiv som köparen haft. Dessa har varit bl.a. att öka marknadsandelen, komplettera produktsortimentet, etablera företaget på utländska marknader, göra en ren investering, diversifiera, köpa management kunskap och säkerställa försäljningen av en viss produkt. Defensiva motiv för uppköp kan vara att köpa företag för att bli större och minska risken att bli uppköpt, att förvärva för att försvara den egna marknadsandelen i en vikande marknad.<sup>47</sup>

Det säljande företags motiv ser annorlunda ut. Det kan vara att bli av med en spin-off aktivitet som säljaren inte är intresserad av att arbeta vidare med. Försäljarens motiv kan även vara resultat av en koncentrationsstrategi där man säljer av icke önskvärda delar av företaget. Säljarens motiv kan vara: brist på kapital, behov av att frigöra kapital för privat konsumtion, behov av identitet eller image på marknaden, möjlighet till expansion och internationalisering genom ett stort företag, tillgång till kunskap och teknologi.<sup>48</sup> De svåraste uppgifterna vid förvärv är att finna ett företag med just den kompetens som söks. Oftast är det de immateriella tillgångarna som är viktigast och inte produkten själv. De immateriella tillgångarna kan vara erfarenhet och skicklighet hos vissa personer i företaget. Det är dock inte självklart att förvärvaren kan tillgodogöra sig dessa de unika resurserna. Därför är det vanligt att förvärvet sker i olika steg.<sup>49</sup>

Övriga frågor som är viktiga att ställa är: Hur sker urval av lämpliga förvärvskandidater, hur fattas själva förvärvsbeslutet, under vilka omständigheter väljer företaget förvärv, vilka faktorer påverkar beslutet om förvärv och vilka informationskällor och kanaler ligger i grund för förvärvet? Andra viktiga frågor vid förvärvet är hur affärsidén kan påverkas utav förvärvet, vilka problem som kan lösas utav

---

<sup>46</sup> Johannisson, B. och Lindmark, L (1996)

<sup>47</sup> Eriksson, Carlsson, Bonander, Ströman, Engblom, Niemi och Bargström (2001)

<sup>48</sup> Dahlstrand Lindholm, Åsa (2004)

<sup>49</sup> Johannisson, B. och Lindmark, L. (1996)

förvärvet. Det är viktigt att ställa dessa frågor innan förvärvet går igenom, för att på så sätt undvika oönskade utfall av uppköpet.<sup>50</sup>

#### *Post-förvärvsfasen*

Post-förvärvsfasen är den sista fasen vid företagsförvärv. I denna fas diskuteras frågor kring genomförandet av förvärvet. I integrationsprocessen är närmare 50-60 % av alla sammanslagningar misslyckade och inte uppfyller förväntningarna. I en tredjedel av fallen kan det vara så att det har skett en felaktig integration, vilket är kostsamt för företaget. Varje förvärv har unika problem som kräver unika åtgärder under integrations- och samordningsfasen. Integration bör ske över en längre tidsperiod för att på så sätt undvika plötsliga problem eller förändringar.

En annan viktig orsak till framgång eller misslyckande är kopplingen mellan motiv och förvärvsstrategi. Fem orsaker till misslyckande kan orsakas av felvärdering av förvärvskandidat, begränsade tids- och ledningsresurser, avsaknad av integrationsplan, misslyckande i att identifiera nyckelpersoner och ledningsineffektivitet i genomförandefasen. En ytterligare orsak till ett förvärvs misslyckande eller lyckande kan bero på företagets mognadsgrad. Ofta hänger företagets mognadsgrad ihop med storleken på företaget där det stora företaget köper upp det mindre för att effektivare marknadsföra produkterna och svara för vidareutvecklingen av dessa. På detta sätt är det möjligt för de olika företagens styrkar att kombineras på ett framgångsrikt vis.

När ett företag ökar sitt engagemang på utländska marknader kan det även ske genom förvärv av existerande företag. Förvärv innebär att företaget tar över ett annat företag, eller en del av företaget. Det uppköpta företaget bedriver verksamhet, har personal och en fungerande verksamhet med relationer som är nödvändiga eller önskvärda för det uppköpande företaget. Således är detta tillvägagångssätt ett snabbare alternativ till internationalisering än att bygga upp ett förtroende på en ny marknad från grunden.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Johannisson, B. och Lindmark, L. (1996)

<sup>51</sup> Chatterjee S, (1986)



### 3.4.2 Strategiska allianser

En typ av nyetableringar är strategiska allianser. Dessa allianser definieras som ett varaktigt samarbete mellan två fristående företag med syfte att påverka de bägge företagens framtida strategiska position. De är ett resultat av överenskommelser på högsta nivå i företagen och är baserade på formella avtal. Den vanligaste typen av dessa är joint ventures, men finns även i former som licensavtal, distributionsavtal, avtal om tekniskt samarbete och franchising. Det förekommer ett byte mellan företagen med information och produkter. Allianserna är präglade av ömsesidiga förväntningar om fortsatta affärer.<sup>52</sup>

### 3.4.3 Kulturella skillnader

Enligt en studie som gjorts i ett stort amerikanskt managementkonsultföretag är det bara en tredjedel av alla förvärv som lever upp till förväntningarna. I litteraturen finns flera exempel på förvärv som misslyckats och den mest förekommande förklaringen är de existerande skillnaderna i företagskulturer mellan de två företagen. Och ju större det kulturella skillnaderna är, desto större problem kan väntas uppstå. Dels existerar skillnader i företagskultur, men även skillnader länder emellan. Ju mindre internationell erfarenhet det förvärvande företaget har, desto större problem kan förvärvet förväntas få.<sup>53</sup>

Företagsförvärv brukar klassificeras utifrån på vilket sätt det uppköpta företaget förhåller sig till det köpande företags affärsrörelse<sup>54</sup>. I det avseendet skiljer man sedan mellan två huvudtyper av förvärv - relaterade och orelaterade företagsförvärv. De relaterade förvärven delas sedan upp i horisontella och vertikala förvärv. Horisontella förvärv innebär att företaget köper upp affärsrörelser med lika eller liknande produktområden. Dessa typer av företagsförvärv leder till ökad marknadsandel och stärkt konkurrenskraft. Vertikala förvärv innebär att företag ökar kontrollen över befintliga produktlinjer. Vertikala företagsförvärv kan dels göras bakåt, då företag köper in sig i produktionsledet för att kontrollera komponenter i

---

<sup>52</sup> Johanson, Jan et al. (2002)

<sup>53</sup> Ibid

<sup>54</sup> Salter, M.S., & Weinhold, W A. (1981)

sin nuvarande produktion. Det kan även göras framåt vid köp av exempelvis återförsäljare för att säkra framtida försäljning.<sup>55</sup>

De orelaterade företagsförvärven görs i syfte att utöka produktlinjen med nya typer av produkter. Dessa typer av förvärv kan göras för att minska den ekonomiska risken eller för att kunna utnyttja ett redan starkt varumärke i syfte att diversifiera<sup>56</sup>.

### 3.4.5 Ekonomiska motiv

Ekonomiska motiv till uppköp är en vanlig orsak till förvärv. Motiven bygger på antagandet om att företag genom förvärv ökar företagets värden. En generell ekonomisk förklaring av uppköp brukar definieras, förvärv anses som en god idé om värdet på det kombinerade företagen förväntas överstiga värdet på det bägge företagen var för sig<sup>57</sup>.

Ekonomiska drivkrafter är den vanligaste anledningen till att företagsförvärv genomförs. Det finns olika teorier hur man skapar dessa ekonomiska värden av uppköp. Dynamiska teorier delas upp i fyra huvudtyper för att generera ekonomiska effekter; kompetens, resursbaserat, nätverk samt en kombination av dessa.<sup>58</sup>

### 3.4.6 Organisatoriska motiv

Organisatoriska motiv är vanliga för att minska osäkerhet. Det kan vara att man köper företag för att nära konkurrenter använder sig av en tillfällig förvärvsstrategi så att man inte skall tappa en eventuell marknadsposition. Ett annat organisatoriskt motiv till uppköp kan vara att man köper för att bli större så att man själv inte blir uppköpt. Ett kännetecken för dessa motiv är att de lyfter fram organisatorisk överlevnad som motiv, snarare än ekonomiska orsaker.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> Jakobsen Erik, Lien Lasse (2003)

<sup>56</sup> Ibid

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> Gammelgaard, J.(1999)

<sup>59</sup> Larsson R (1990)

### 3.4.7 Personliga motiv

Ett tredje motiv till uppköp som stundtals diskuteras är personliga.<sup>60</sup> När företagsledningen har personliga motiv som leder till ett uppköpsbeslut, talar man ofta om principalagentproblemet. Denna typ av motiv syftar till att det finns en motsättning mellan ledningens och aktieägarnas intressen. Personliga motiv till uppköp brukar vara ökad kompensation då det finns många undersökningar som visar att större företag ofta har större ersättningar. Ökad kompensation behöver inte vara ekonomisk. Ett större företag innebär högre social prestige för företagsledningen, vilket kan vara en bidragande orsak till strävan att expandera med hjälp av företagsförvärv. Ett annat personligt motiv till uppköp kan vara att det minskar risken för uppsägning. Aktieägare sprider risken genom att köpa olika aktier. Uppköp av företag kan ske för att företagsledningen vill minska risken för vinstsvängningar, och därmed inte riskera att den egna positionen ifrågasätts.<sup>61</sup> Uppköpsbeslut påverkade av personliga motiv är därför många gånger inte rationella ur aktieägarnas synvinkel.

## 3.5 Varumärkeskapital som motiv

Till följd av internationaliseringsprocessen som tidigare beskrivits, ökar antalet aktörer på många marknader. I stadig takt växer således också konkurrensen om kunder och konsumenter vilket tenderar att leda till att produkterna blir relativt homogena, krävs det andra egenskaper och kvalitéer som skapar mervärde för kunder och konsumenter. Följaktligen är ett allt viktigare motiv till uppköp varumärkesrelaterat. Följande stycken behandlar bland annat de mervärden som skapas genom ett starkt och trovärdigt varumärke, detta stycke är tänkt att ge en bild av vilka varumärkesrelaterade motiv det kan finnas bakom ett förvärv och är därför placerad under detta avsnitt, dock är det främst varumärkest teori som eget fenomen som behandlas.

### 3.5.1 Varumärkeskapital – unika tillgångar

---

<sup>60</sup> Ibid

<sup>61</sup> Jakobsen Erik, Lien Lasse (2003)

Ett varumärke är ett namn, tecken, term, symbol, design eller en kombination av dem alla, som kännetecknar en säljare eller producent av en produkt eller tjänst.<sup>62</sup>

Begreppet varumärke innefattar således en mängd olika tolkningar och innebörden beror på i vilket sammanhang det används. Viss förvirring kan uppstå då det svenska ordet lämnar en relativt öppen tolkning av begreppet. Ett varumärke kan ses ur flera olika synvinklar, beroende på om det betraktas ur ett kundperspektiv eller ett organisationsperspektiv.<sup>63</sup> I den engelska terminologin delas varumärket huvudsakligen in i två kategorier, *consumer* eller *product brand*, vilken är en kategori som behandlar produkten eller tjänstens direkta relation till konsumenten, samt *corporate branding*, vilken behandlar den image och profil som en organisation vill förmedla till sina intressenter.<sup>64, 65</sup> I båda fallen är värdet av ett företags, eller en organisations varumärke, av yttersta intresse.

Oavsett möjligheterna till olika tolkning, har tidigare och samtida forskning bevisat vikten av ett starkt varumärke för att generera komparativa fördelar och långsiktig nytta<sup>66</sup>. Forskningen kring varumärket som *brand equity*, det vill säga varumärkeskapital, är något som rönt stort intresse hos företag världen över. Detta på grund av de ökade intäkter samt de sänkta kostnader som ett starkt varumärkeskapital kan generera.<sup>67</sup>

Ett exempel var Nestlés köp av Perrier 1992, då företaget betalade 2,5 miljarder dollar, för Perrier vars flaggskeppsprodukt, kolsyrat mineralvatten, är en av de mest generiska produkterna på konsumentmarknaden. Det höga priset frambringades istället av Perriers kraftfulla och viktiga varumärke, som medför att de kan anses som en av de absoluta marknadsledarna inom sitt segment.<sup>68</sup> Varumärkets nytta kan dessutom ses ur två olika perspektiv. Dels ur kundens perspektiv och

---

<sup>62</sup> Dahlstrand Lindholm, Åsa (2004)

<sup>63</sup> Aaker, David A. (1991).

<sup>64</sup> Kapferer, Jean-Noël (2004)

<sup>65</sup> Hatch Mary Jo, Schultz Majken (2003)

<sup>66</sup> Melin, Frans (1997)

<sup>67</sup> Aaker, David A. (1991).

<sup>68</sup> Melin Frans (1999)

dels ur företagets perspektiv.<sup>69</sup> De nyttor som varumärket ger konsumenten genererar i sin tur nytta för det berörda företaget.

Varumärkets funktioner skiljer sig något åt beroende på vem som konstruerat modellen, men dess yttringar bottnar i princip i samma logik.

### 3.5.2 Tre funktionskategorier<sup>70</sup>

De tre nedanstående funktionerna beskriver tre värdeskapande funktioner ett varumärke kan innehålla. Stärkande av dessa funktioner bidrar till ett ökat varumärkeskapital då det genererar kundnytta och värde. För att kunna konkurrera med annat än pris krävs det att ett företag förstår hur de kan höja värdet för kunden och då är det viktigt att kunna identifiera de faktorer som fungerar som just värdeskapare.<sup>71, 72</sup> Syftet med att identifiera de värdeskapande faktorer är således att förstå hur ett företag kan särskilja, eller differentiera sig, från sina konkurrenter och således skapa konkurrensfördelar som är varaktiga.

Genom att åskådliggöra dessa funktioner och därefter även inkludera Brand Equity-modellen, ämnar vi belysa vilken betydelse ett starkt varumärke kan ha för företag i deras strävan efter ökat kundvärde och lönsamhet.

#### *Mekaniska funktionen; Identifikation och underlättande*

En produkt med ett varumärke som är känt och som gör produkten enkel att finna underlättar köpet för konsumenten. Varumärkets funktion att snabbt identifiera och informera kunden har underlättande verkan på kundens köpbeslut. Ett starkt och tydligt varumärke kan dessutom påskynda kundens beslut och ökar sannolikheten att produkten i fråga väljs. Dessa attribut används av företagen för att skapa ”top-of-the-mind” varumärken. Ett varumärke som innehar en “top-of-the-mind”

---

<sup>69</sup> Aecker, David A. (1991)

<sup>70</sup> Kapferer Jean-Noël (2004)

<sup>71</sup> Porter, Michael (1980)

<sup>72</sup> Kapferer, Jean-Noël (2004)

position hos konsumenten har en stor fördel när denne står inför ett köpbeslut. Det är således en eftersträvad position på alla marknader.<sup>73</sup>

*Riskreducerarfunktionen; Garanti, optimering och märkning .....*

Den riskreducerande funktionen syftar i huvudsak till att skapa trygghet för kunden inför och efter ett köpbeslut. Dels rymmer varumärket en form av garanti då man kan förvänta sig en genomgående kvalité hos ett etablerat varumärke, dels verkar ett starkt och kontinuerligt varumärke återförsäkrande för konsumenten. Märkningen av varan kommunicerar dessutom konsumentens önskade image gentemot andra. Denna egenskap kan dock tänkas passa bättre in under nedanstående funktion.

*Känslomässiga funktionen; Kontinuitet, hedonistisk och etisk .....*

De känslomässiga funktionerna adderar tilltalande och lustfyllda attribut till en produkt eller tjänst. Under denna kategori sorterar bland annat estetiska egenskaper som form, färg och design. Ett varumärke och dess produkters estetiska utformning kan i hög grad påverka dess varumärkeskapital positivt eller negativt. Emotionella relationer till ett varumärke kan vara känslomässiga förbindelser som ger konsumenten speciella eller starka associationer till varumärket. Till sub-kategorin hör även de etiska aspekterna, förväntningarna och profilen av ett varumärke. Detta är något som på senare år blivit allt mer uppmärksammat. I takt med ökad medvetenhet hos konsumenter, ställs högre krav på etiskt korrekta varumärken. Således tvingas företag att ta hänsyn till konsumenter som genom användande av varumärke med etiskt korrekt laddning, vill förmedla en perception av sig själva som omtänksamma världsmedborgare. Dessa associationer kan verka som återköpsfaktorer då konsumenten står inför ett köpbeslut.

Dessa funktioner kan, med viss modifikation, till stor del även passas in i ”the brand equity model”<sup>74</sup>. I modellen åskådliggörs sambandet mellan den erhållna nyttan för konsumenten och den förväntade nyttan för organisationen eller företa-

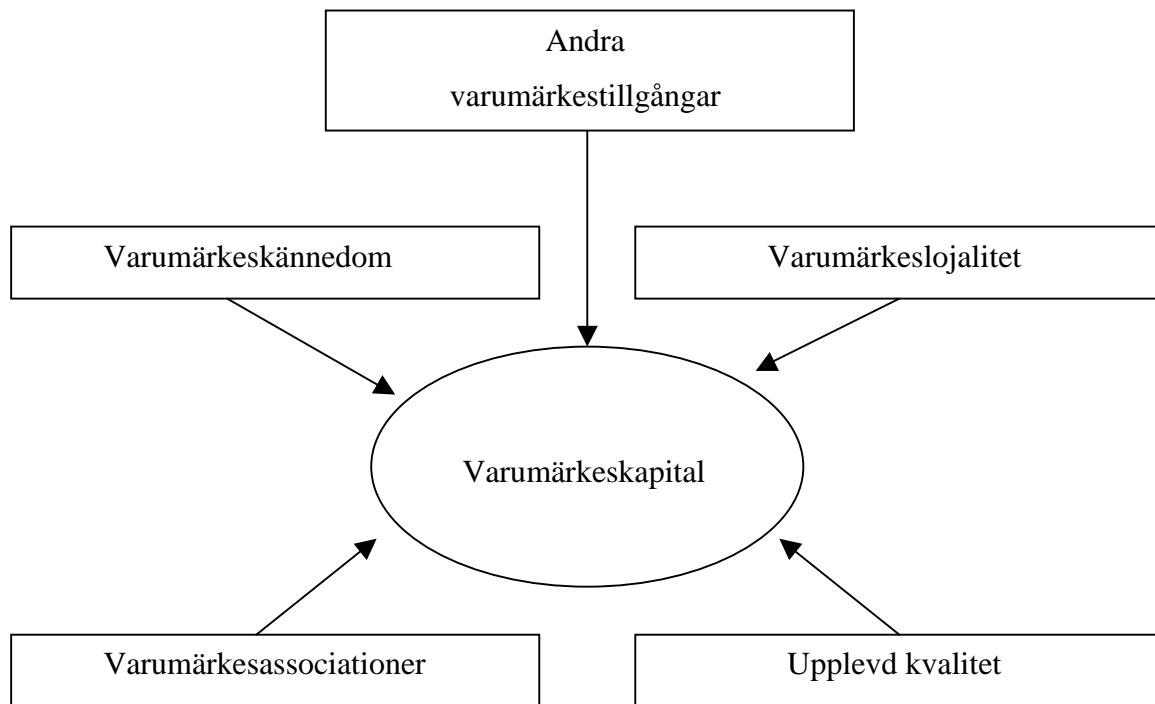
<sup>73</sup> Kapferer, Jean-Noël 2004).

<sup>74</sup> Aaker, David A. (1991).

get. Inom det ramverk som konstruerats återfinns fem grundstenar. Dessa komponenter är även de viktiga att ha kunskap om då man vill förstå den betydelse varumärket har då ett företag söker öka kundvärdet på sina produkter eller tjänster.

### 3.5.3 Brand Equity Modellen<sup>75</sup>

Brand Equity modellen är konstruerad av Aaker och visar på ett förtjänstfullt sätt sambanden mellan varumärkesspecifika tillgångar och ett företags konkurrensfördelar. Denna modell är ytterst relevant då den behandlar flera av de viktigaste aspekterna och orsakerna till de etablerings- och varumärkesproblem som kan uppstå vid internationalisering av ett företag.



Figur2: Brand Equity model<sup>76</sup>

*Varumärkeskännedom:* Den del av varumärkeskapitalet som sorteras in under ovanstående kategori, är till vilken grad konsumenten har kännedom om ett visst varumärke. Kännedom om ett varumärke kan ha stor betydelse vid olika köpbeslut då konsumenten lättare kan återkoppla till de tre funktioner som nämnts ovan.

<sup>75</sup> Ibid

<sup>76</sup> Ibid

Graden av märkeskänedom kan delas in i olika plan - *Recognition, Re-call, Top of the mind och Brand extension possibilities*.<sup>77</sup> De olika planen kategoriseras av dess djup i minnet. En top-of-the-mind position hos konsumenten är något de flesta organisationer ser som ett mål med sin marknadsföring. Dock finns det olika uppfattningar om hur viktig en sådan position är.<sup>78</sup> Dels kan det vara önskvärt att vara bland de första varumärken konsumenten tänker på, men de associationer som sätts i samband med märkeskänedom är det som har betydelse. Oavsett ovanstående resonemang är en framskjuten position i konsumenters perception i de flesta fall att föredra.

*Varumärkesassociation:* Associationerna till ett varumärke är de tillgångar och förpliktelser som kopplas till ett varumärke. De återfinns i sin tur i de perceptioner som konsumenterna har i sina minnen och tankar om varumärket.<sup>79</sup> Att förmedla vissa associationer tillsammans med en vara eller tjänst är ett viktigt redskap för marknadsförare då de söker differentiera och positionera sig gentemot sina konkurrenter. Genom att skapa associationer utifrån de, tidigare nämnda, tre funktionerna kan marknadsförare skapa ett värde för kunden eller konsumenten. Kunden eller konsumenten kan i sin tur dra nytta av en uppbyggd varumärkesassociation, då det kan underlätta dess köpbeslut betydligt. Detta fungerar således som en ytterligare värdehöjande omständighet för kunden då denne sparar tid på att kunna göra förenklade rationella val.<sup>80</sup>

*Upplevd kvalitet:* Den av kund eller konsument upplevda kvalitén påverkar givetvis dess framtida köpbenägenhet. Således sammankopplas även denna faktor med de varumärkesassociationer som kunden ges.<sup>81</sup> Denna koppling kan delvis anses vara så stark att det förefaller som den nu enskilt behandlade delen om upplevd kvalitet, skulle ha kunnat integreras under varumärkesassociationer.<sup>82</sup> Eftersom Vi har valt att följa Aakers resonemang och modell presenteras den dock fristående. För att kunna skapa konkurrensfördelar gäller det att generera ett för kunden hög-

---

<sup>77</sup> Aaker, David A. (1996)

<sup>78</sup> Bissel, J (2000)

<sup>79</sup> Aaker, David A. (1991).

<sup>80</sup> Ibid

<sup>81</sup> Aaker, David A. (1991).

<sup>82</sup> Melin, Frans (1999)



re upplevt värde än de inputkostnader, samt kostnader för skapandet av mervärdet, en producent har haft.<sup>83</sup>

*Varumärkeslojalitet:* En betydande del i syftet att skapa starka varumärken är att generera lojala kunder. Lojala kunder är mindre påverkbara av andra produkter vid en beslutssituation då de förefaller vara lojala mot ett visst märke eller en tillverkare. Ett annat incitament för ett företag att eftersträva varumärkeslojalitet är varan eller tjänsten man säljer blir mindre påverkbar av priskrig. Då ett företag lyckas utveckla en lojal kundkrets har man dessutom möjlighet att utnyttja ett prispremium. Prispremium är en variant att mäta kundvärde, då det förklaras som det pris en kund är beredd att betala för en produkt i jämförelse med en funktionsmässigt identisk produkt eller tjänst.<sup>84</sup> Porter menar dessutom att varumärkeslojala kunder fungerar som en inträdesbarriär för potentiella etablerare och således kan stäng ut en anseilig del av eventuella konkurrenter, vilket i sin tur förbättrar lönsamheten på branschnivå.<sup>85</sup>

### 3.5.4 Andra varumärkesrelaterade tillgångar

Det finns ytterligare tillgångar som är kopplade till ett starkt varumärke<sup>86</sup>. Dessa är främst kopplade till hur varumärkeskapitalet beaktas av investerare, analytiker och företaget själva.<sup>87</sup> Flera av dessa är av stark relevans för denna uppsats då dessa ofta innebär stora branschmässiga inträdesbarriärer och ger ett försprång till redan etablerade aktörer.

*Distributionskanaler, nätverk och säljorganisation:* Med effektiva, etablerade och väl integrerade distributions och försäljningsorganisationer kan företag dra stora fördelar av de kostnadsbesparingar och effektivitetsvinster som görs då man slipper bygga detta från grunden. Det är av yttersta vikt för företag att ha etablerade distributionskanaler då man måste kunna nå ut till kunden på ett effektivt och trovärdigt sätt. Lyckas man inte penetrera de, för en bransch eller

---

<sup>83</sup> Porter, Michael E, *Competitive advantage: Creating and Sustaining superior Performance*

<sup>84</sup> Aaker, David A. (1991).

<sup>85</sup> Porter, Michael (1980)

<sup>86</sup> Aaker, David A. (1991).

<sup>87</sup> Melin, Frans (1999)

kundsegment, vedertagna distributionskanalerna är det stor chans att en etablering misslyckas.<sup>88</sup>

Nätverksteoretiska resonemang bygger på företags interna och externa relationer. Globaliseringen och en snabbare föränderlig omvärld leder till att företag måste öppna sig mot omvärlden, det krävs att företag bygger relationer med andra organisationer för att kunna ta till vara varandras kunskap och resurser. Företag med kunskap om marknaden och väl utvecklade relationer till kunder, leverantörer och återförsäljare m.m. kan därför vara attraktiva uppköpskandidater för företag som försöker etablera sig på nya marknader.<sup>89</sup> Etablerade kontaktnätverk kan dessutom underlätta för företag att göra affärer och dessa nätverk kan ofta vara komplexa och svårpenetrerade för nya aktörer.<sup>90</sup> Dessa kan därför även verka som inträdesbarriärer.

*Organisatoriska:* Genom att ha en effektiv organisation som kan utnyttja den organisatoriska kompetensen och de resurser som finns, kan ett företag skapa varaktiga konkurrensfördelar. Likaså är den kärnkompetens ett företag har ett viktigt verktyg i att bygga konkurrensfördelar och således brand equity.<sup>91</sup>

*Patent, kompetens, teknologier och produktionsdesign:* De patent, och process och produktionsdesigner som finns i ett företag utgör även de till stor del en varumärkestillgång då dessa ofta kan ses som unika. Innehav av ett patent är en påtaglig konkurrensfördel då detta är ytterst unik. Således fungerar även patent som en specifik och distinktiv fördel som kan antas vara av bestående karaktär.<sup>92</sup>

Ett företags kompetens kan vara en viss metod för genomförande, kunskap om användandet av resurser eller någon annan unik kunskap i företaget. En unik kompetens ligger alltså inte alltid i själva produkten i form av patent, utan består även av underliggande faktorer. En kunskap i företag som är unik är också svår att

---

<sup>88</sup> Porter, Michael E, Competitive advantage: Creating and Sustaining superior Performance

<sup>89</sup> J. Gammelgaard, (1999)

<sup>90</sup> Aaker, David A. (1991).

<sup>91</sup> Hamel Gary, Prahalad C.K, (1994)

<sup>92</sup> Hamel Gary, Prahalad C.K, (1994)

imitera. Denna kunskap ger ett mervärde för kunderna och kan ge en potentiell uppköpare en väg in på en ny marknad.<sup>93</sup>

### 3.6 Kombination

Ett uppköp är ofta en komplicerad process och det är därför många gånger inte bara *ett* motiv som ligger bakom.<sup>94</sup> En kombination av ovanstående teorier är därför brukbar vid diskussionen om ekonomiska motiv till företagsförvärv.

---

<sup>93</sup> J. Gammelgaard, (1999)

<sup>94</sup> Ibid

## 4. EMPIRI OCH ANALYS

---

*I följande avsnitt avser författarna analysera den empiri som framkommit med stöd av i uppsatsen refererad teori. Dispositionen kommer inte strikt följa den teoretiska dispositionen, dock kommer alla teoretiska aspekter vägas in i analysen. Som grund för analysen har de tre inledande teoretiska perspektiven, internationalisering, generiska konkurrensstrategier och resursbaserat synsätt, använts. Utifrån dessa grunder har sedan övriga teorier integrerats för att ge djup åt analysen.*

---

### 4.1 Lenovos förvärv av IBM's PC division

Det var IBM som gav Lenovo förslaget att de skulle förvärva deras PC-division, men detta förslag tackade Lenovo nej till omedelbart. De antog nämligen att ett förvärv skulle innebära alltför hög risk, men det var inte förrän något år senare då Lenovo bestämde sig för att internationalisera som diskussionen återupptogs igen.<sup>95</sup> Eftersom forskning visar att förvärv ofta blir misslyckade då det är en stor utmaning att integrera stora organisationer och samtidigt få ned de förväntade skalfördelarna.<sup>96</sup> De såg att dessa risker skulle kunna undvikas genom att bli kontrollerade och fördelade. Lenovo var rädda att förlora kunder, vilket löstes genom att Lenovo fick tillgång till IBM's varumärke en tid framöver, att behålla försäljarna, och även att bevara den operativa chefen som CO.<sup>97</sup> Grundidén med förvärvet var enkel, kunderna till IBM's PC division, större organisationer, skulle

---

<sup>95</sup> Chuanzhi, Liu. (2004)

<sup>96</sup> London, Simon. (2005)

<sup>97</sup> Chuanzhi, Liu. (2004)

inte se någon förändring, vilket är något man anser sig ha lyckats med så här långt.<sup>98</sup>

Inom IBM var det uttalat att PC:s inte var i linje med gruppens strategi och man har sagt att som en del av IBM var de låsta eftersom IBM inte var villiga att investera i denna relativt låga vinstgivande verksamhet. I samband med förvärvet är inte längre divisionen låst till IBM så känner de sig redo att konkurrera hårt med Dell och Hewlett-Packard. Genom att kombinera Lenovos marknadsandel i Kina med den internationella expertis som IBM erhåller tror man att företaget nu kan bli en av de tre starka marknadsledarna.<sup>99</sup>

Det var i december 2004 som Lenovo meddelade planerna på att köpa upp IBM: s PC division. IBM är ett multinationellt företag med bas i USA och som en gång i tiden hade en stor marknadsandel på PC: s. Lenovos förhoppningar med uppköpet var att expandera i väst för att på så sätt bli den tredje största PC tillverkaren i världen. Innan uppköpet kontrollerade Lenovo 30 % av den asiatiska datormarknaden, vilket till största del berodde på företagets möjlighet att sälja till ett lågt pris samt de höga tullavgifterna på importen till Kina.<sup>100</sup> Med förvärvet har nu Lenovo 60 % av sin totala försäljning i andra länder än Kina.<sup>101</sup>

Vid uppköpet betalade Lenovo 1.25 miljarder dollar till IBM, där 650 miljoner dollar betalades kontant och resten betalades med aktier i Lenovo.<sup>102</sup> Lenovo tog även över en skuld på drygt 500 miljoner dollar.<sup>103</sup> I mars 2005 meddelades att Lenovo hade för avsikt att notera företaget på New York Stock Exchange.<sup>104</sup>

Ägarstrukturen av Lenovo den 1a maj 2005 såg ut på följande sätt:

- Privata (public) aktieägare 35.2 %

---

<sup>98</sup> *How breaking every rule in the book helped a struggling computer company overcome an inauspicious start.* Financial Times, (051109)

<sup>99</sup> London, Simon. (051109)

<sup>100</sup> [www.answer.com](http://www.answer.com). Sökord: Lenovo Group. (051109)

<sup>101</sup> London, Simon. (051109)

<sup>102</sup> ([http://today.reuters.co.uk/news/newsArticle.aspx?type=businessNews&storyID=2005-05-01T210430Z\\_01\\_CAS175695\\_RTRUKOC\\_0\\_TECH-LENOVO-IBM.xml](http://today.reuters.co.uk/news/newsArticle.aspx?type=businessNews&storyID=2005-05-01T210430Z_01_CAS175695_RTRUKOC_0_TECH-LENOVO-IBM.xml)). (051130)

<sup>103</sup> [http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did\\_9651575.asp](http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_9651575.asp) (051130)

<sup>104</sup> [www.answer.com](http://www.answer.com) sökord: Lenovo Group. (051130)

- Legend Holdings Limited 45.9 %
- IBM 18.9 %<sup>105</sup>

Sedan förvärvet går företagen under samma namn, Lenovo. Lenovo har förvärvat IBM's varumärke för den uppköpta divisionen och därmed är nu Lenovo ledare inom den globala PC marknaden med nästintill 13 miljarder dollar i årlig vinst, med produkter för verksamheter och privatkunder över hela världen.<sup>106</sup> Tillsammans har IBM och Lenovo en strategisk allians att tillsammans erbjuda högsta upplevelsen för kunderna. Företagen har ingått i långsiktiga avtal som ger kunderna tillgång till IBM's kundservice och globala finanserbjudanden och IBM ger Lenovo fördelarna från deras företag att använda sig av starka distributions- och försäljningskanaler. Lenovos Under de första fem åren kommer IBM att erbjuda Lenovo försäkringsservice samt erbjuda Lenovos kunder leasing och finansiella arrangemang. Under denna period kommer kunderna att erbjudas de bästa produkterna till de lägsta kostnaderna.<sup>107</sup>

Innan uppköpets genomförande rådde industrianalytiker IBM att gå ifrån deras tillverkning av PCs trots att 2005 ansågs bli ett bra år för PC-industrin. De bra åren, skulle enligt analytiker, komma att bidra till flera år av minskad försäljning av PC hårdvara de kommande åren. Konsumenter byter nämligen datorer vart fjärde år och enligt analytikerna, skulle det mellan 2006 och 2008 vara låg efterfråga på PC. Däremot sa analytiker att "emerging markets", som Kina, kommer att uppleva den största tillväxten under dessa år, vilket är en bra förutsättning för Lenovo - IBM joint venture. Dock finns flera analytiker och konkurrenter som anser att detta förvärv är en dålig idé. Många menar att det är alltför sällsynt att se ett lönsamt och lyckosamt förvärv i datorindustrin och ställer sig därefter undrande varför just detta uppköp skulle visa en annan trend.<sup>108</sup> En amerikansk chef på en av Lenovos största konkurrenter uttalade sig om förvärvet i Financial Times:

---

105 Ibid

106 [www.lenovo.com](http://www.lenovo.com). The new Lenovo - A Marriage of Visionaries. (051130)

107 [www.lenovo.com](http://www.lenovo.com) (051130)

108 Spooner, John G and Kanellos, Michael. (2004)

*”Jag väntar på att kvalitén på produkterna hos Lenovo ska försämrats som resultat av förvärvet, men ännu har jag inte sett dessa tendenser.”*

Att detta uttalande gjorts av en av ledarna hos Lenovos konkurrenter är ett bra tecken på att detta förvärv inte har lett till några negativa effekter, vilket analytiker tidigare befarat.

## 4.2 Förvärvsanalys

### 4.2.1 Förvärvets tidsfaser

För det första valde IBM uppköpskandidaten Lenovo med grund i att deras strategiska mål var snarlika. Motiven till uppköpen var så kallade klassiska uppköpsmotiv som mål om ökad försäljning då man kommer in på nya marknaden. Detta gäller bägge företagen i fallet om Lenovo och IBM. En annan anledning till varför IBM gav Lenovo förslaget var eftersom den aktuella PC-divisionen inte visade bästa framgång och genom att sälja divisionen till Lenovo kunde den stärkas till följd av de konkurrensfördelar förvärvet gav. Dessa motiv kan ses som offensiva motiv eftersom dessa är tänkta att förstärka företagets konkurrenskraft snarare än att försvara marknadsandelar och undvika att bli uppköpta, vilket är de defensiva motiven.

#### *Post-förvärvsfasen*

Eftersom det har gått en relativt kort tid sedan förvärvet är det svårt att se vilka effekterna blivit och att avläsa lönsamheten. Företagen är fortfarande idag inne i integrations- och samspelsfasen, vilket ska underlätta framtida arbetet mellan de två företagen. Med tiden kommer Lenovo att bli mer och mer självständigt<sup>109</sup> och det är då det är lättare att se de faktiska effekterna och om förvärvet har visat sig vara lönsamt för företagen. Idag fungerar allt som det var tänkt och därmed kan

---

<sup>109</sup> Dahlerus, Suzanne. (2006)

man med anledning tro att motiven och effekterna kommer stämma väl överens.<sup>110</sup>

#### 4.2.2 Kulturella skillnader

Skillnader mellan de olika företagskulturerna kan leda till stora problem i samband med förvärv. Om kinesiska företag ska kunna bli framgångsrika internationellt måste de komma över språkbarriärerna, lära sig att kunden ställer olika krav och att ledarskap är annorlunda in andra kulturer. Genom att Lenovo behåller nyckelpersoner inom ledningen kan den anpassning av företagskulturen som krävs för att lyckas globalt överbryggas. Men eftersom IBM och Lenovo nu samarbetar under en tid kommer det ta kortare tid för Lenovo att anpassa sig till den nya situationen som ett internationellt företag, vilket för andra företag som inte samspelar tar mycket längre tid.<sup>111</sup>

*”För en del kinesiska företag är det helt normalt att göra upp affärer genom att betala kunder och leverantörer under bordet - men mutor är helt oacceptabelt i Europa och Nordamerika.”<sup>112</sup>*

Den kinesiska affärskulturen skiljer sig mycket från den västerländska. De kinesiska företagen måste lära sig att anpassa sig till de normer som gäller för västerländska företag om de skall kunna konkurrera internationellt. Lenovo har kommit en bit på vägen genom att knyta till sig chefer från IBM, och därmed underlättar övergången. Yang som är CEO i Lenovo är medveten om de kulturella skillnaderna och påpekar att detta är ett av tre huvudområden som företaget fokuserar på<sup>113</sup>.

---

<sup>110</sup> Dahlstrand Lindholm, Åsa. (2002)

<sup>111</sup> Lemon, Sumner. (2005)

<sup>112</sup> [http://www.idg.se/ArticlePages/200506/28/20050628142334\\_IDG.se475/20050628142334\\_IDG.se475.dbp.asp](http://www.idg.se/ArticlePages/200506/28/20050628142334_IDG.se475/20050628142334_IDG.se475.dbp.asp) (050115)

<sup>113</sup> <http://www.computerworld.com/hardwaretopics/hardware/desktops/story/0,10801,100172,00.html> (051115)



*”Kulturella skillnader kommer alltid att vara ett problem, men kinesiska företag köper inte upp företag för att blanda sig i, utan för att komma åt varumärke, kanaler etcetera. Därmed behöver det inte ske en kulturkrock”*

*Lars Weibull*

Kulturkrockar kan alltid bli ett problem, men om företagen samarbetar under den första tiden och om förvärven sker utan alltför stor inblandning så är det lättare att undvika möjliga problem som olikheter i nations- och företagskulturer, vilket i sin tur bevarar de konkurrens fördelar som företaget besitter.

### 4.2.3 Vilka motiv fanns för Lenovos förvärv?

För att kunna besvara ”buy-your-way-in” strategins effekter, krävs det att strategins förutsättningar beskrivs. Det blir därför viktigt att försöka analysera varför kineserna använder sig av strategin innan effekterna redogörs, vilket är den första delen av den underliggande problemställningen.

Internationaliseringen och globaliseringen leder till att företag runt om i världen kommer närmare varandra. Kinas gränser har öppnats och många företag har valt att investera i landet. De oftast stabila företagen på hemmamarknaden fick snabbt hårdare konkurrens. Dessa kinesiska företag blev härmed tvungna att decentralisera och effektivisera sina verksamheter.

De senaste åren har kinesiska investeringar utomlands ökat markant, vilket är en följd av internationaliseringen.

*”Kineserna var tvungna att gå utomlands för att det blev sån hård konkurrens på hemmamarknaden.”*

*Pär Isaksson*

I december 2004 blev de första planerna på Lenovos uppköp av IBM’s Pc-tillverkning offentliga. Under 2005 genomfördes sedan betalningen som uppgick till 1.25 miljarder dollar vilket, fram till dess, var det största företagsförvärvet för ett kinesiskt företag någonsin. Företagsförvärvet fick stor uppmärksamhet i media

och många kinesiska företag kom att följa efter Lenovos strategi att köpa in sig på utländska marknader.

Många ekonomijournalister studerade uppköpet och undrade hur Lenovo kunde betala så mycket för en verksamhet som inte gick speciellt bra ekonomiskt.<sup>114</sup>Vilka motiv fanns då bakom detta uppköp?

Den allt hårdare konkurrensen på hemmamarknaden ledde till att Lenovo var tvungen att expandera utomlands. Beslutet togs att istället för att växa organiskt utan förvärv, alltså att köpa upp ett väletablerat företag, trots att det gick relativt dåligt.

*”Kinesiska företags intressen av utländska företag grundar sig främst i två huvudledning, unika resurser och unik kompetens.”*

*Fredrik Hähnel*

Många kinesiska företag försöker säkra naturtillgångar utomlands genom förvärv. Nämnas bör det statliga oljebolaget CNOCC som försökte förvärva amerikanska Unocal vilket väckte stort missnöje bland amerikanerna och köpet stoppades. Dessa typer av förvärv möts ofta av en motvilja och benämns som et hot.

Lenovos uppköp av IBM grundar sig i andra motiv än just naturtillgångar. Fyra motiv behandlas i analysen. Särskild tyngd kommer i denna del av analysen ges åt varumärkesrelaterade problem och motiv.

#### 4.2.4 Ekonomiska motiv

*”Om företag etablerade på den svenska marknaden vid ett samarbete med en kinesisk partner så kan deras kostnader minskas genom att de lägger tillverkningen i Kina.”*

*Lars Weibull*

---

<sup>114</sup> Tempus nr 32, augusti 2005

Om företagen väljer att lägga tillverkningen på den kinesiska marknaden kan förvärvet visa på vissa tillverkningskostnadsfördelar. Om detta sker skapas komparativa fördelar gentemot andra datorföretag som väljer att lägga produktionen i hemmaländerna.

#### 4.2.5 Organisatoriska motiv

De främsta motiven för Lenovo var ekonomiska genom att bli internationella såg de potentiella intäkter och möjligheter att ta marknadsandelar. Utan detta förvärv skulle de sannolikt ej ha klarat sig utanför Kina. Samtidigt hade större konkurrenter kanske kunna på längre sikt konkurrera ut Lenovo på hemmamarknaden med hjälp av stordriftfördelar. Så ett möjligt motiv kan också vara att köpa för att inte bli uppköpta.

#### 4.2.6 Personliga motiv

I Lenovos fall är det svårt att se personliga motiv som bryter mot aktieägarnas. Givetvis ger ett större företag också mera intäkter normalt, och större prestige för toppcheferna, men att något av dessa motiv skulle lika bakom förvärvet är svårt att konstatera

### 4.3 Varumärkesproblemet

Genom att, utifrån de i teoridelen diskuterade varumärkesteorierna och med stöd av Porters generiska konkurrensstrategier, analysera den empiri som under uppsatsens framväxt samlats in, anser vi oss kunna identifiera vissa generella varumärkesproblem som kinesiska företag kan antas ha. Följande analys följer dock inte nödvändigtvis samma disposition som teoriavsnittet, detta för att vi förespråkar en godare helhetsförståelse framför tvungen konsekvens.

Kinesiska företag och tillverkare har traditionellt fått bära rollen som OEM's, det vill säga att man varit leverantörer till stora internationella aktörer. Den internationella uppdragsgivaren utvecklar en produkt, låter kinesiska företag

producera den till låga kostnader, för att sedan sätta sin signatur på den. På så sätt kan slutproducenten till exempel Nike, förädla varan från ett produktionsvärde på cirka fem dollar till ett försäljningsvärde på 150 dollar<sup>115</sup>. Detta är möjligt tack vare ett starkt varumärke med stort varumärkeskapital.

Flera av de kinesiska producenterna har visserligen visat sig kunna generera hög lönsamhet, men med ökad konkurrens på den inhemska marknaden, lägre marginaler och större homogenitet inom flera av de nyckelbranscher företagen verkar inom, ser sig kineserna om efter nya lönsamhetsstrategier.<sup>116</sup> I inledningen av kapitlet refereras till Nestlés köp av Perrier. Den relativt homogena produkten som i huvudsak omfattades av affären, är i sig inte iögonfallande värdefull eller unik. Däremot är Perriers väletablerade och renomméerade varumärke och dess befintliga distributionskanaler och kunder attraktivt för Nestlé. Således betalade Nestlé till stor del för dessa varumärkesspecifika egenskaper, vilket återigen vidimerar teorin om varumärkeskapital. Detta är något som i större utsträckning börjat intressera kinesiska producenter. Ofta besitter de kinesiska producenterna en stor kunskap inom lågkostnadsproduktion, och trots att kinesiska företag dessutom har utvecklat en förmåga att framställa produkter av hög kvalitet, finns fortfarande en utbred skepsis gentemot varor märkta ”*Made in China*”<sup>117</sup>. Genom att stärka sitt varumärke kan de öka marginalerna och förhoppningsvis även lönsamheten.<sup>118</sup> Detta är ett förfarande som inte bara intresserar de kinesiska företagen, utan även i hög grad den kinesiska statsmakten.

Detta kan vid en första anblick ses som en naturlig utveckling av OEM strategin, men relativt snart visar sig den problematik de kinesiska företagen väntas möta.

Etablerade aktörer på världsmarknaden har ett stort försprång. De har inarbetade varumärken, distributionskanaler, säljstyrkor, välutvecklade servicetjänster, stark forskning, befintliga kunder och stora, upprättade nätverk. Det finns dock tydliga exempel på företag som lyckats väl med en utmaning kineserna nu står inför.

---

<sup>115</sup> [http://english.people.com.cn/english/200103/27/eng20010327\\_66086.html](http://english.people.com.cn/english/200103/27/eng20010327_66086.html) (060105)

<sup>116</sup> [http://www.forbes.com/2003/10/17/cx\\_pm\\_chinaland.html](http://www.forbes.com/2003/10/17/cx_pm_chinaland.html) (060105)

<sup>117</sup> [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1361&L2=16&L3=14](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1361&L2=16&L3=14) (060110)

<sup>118</sup> Aaker, David A. (1991).

Det sydkoreanska elektronikföretaget Samsung är idag ett av världens ledande elektronikföretag. Men vägen dit har varit allt annat än rak. Under tidiga 1980-talet började företaget sälja sina produkter i USA, därtills hade man bara verkat på den inhemska marknaden. Till en början positionerade man sig som ett lågprisalternativ till de dyrare amerikanska och japanska produkterna på marknaden. Under lång tid byggde man sedan upp kunskap kring kundrelationer, marknader och varumärkesbyggande. Genom joint ventures kunde man ta del av nya tekniker och efter hand satsades allt större resurser på F&U. I slutet av 1990-talet lanserades Samsung globalt med en marknadsföringsbudget på över en miljard dollar. Idag har företaget nått en ledande position inom sin bransch och det är få som inte känner till företagets varumärke.<sup>119</sup>

Framgångarna för Samsung har dock både inneburit ett, i dagens mått mätt, långt tidsperspektiv och enorma kapitalinsatser i form av marknadsföring och F&U. I dagens ständigt föränderliga och utvecklande ekonomiska och tekniska klimat blir satsningar av denna omfattning än mer osäkra.

Den varumärkesproblematik som Kineserna står inför vid internationalisering av de nationella företagen ses därför på med blandade åsikter. I boken *Capitalist China: Strategies for a Revolutionized Economy*, menar författarna att de kinesiska företagens brist på kunskap inom internationell marknadsföring och avsaknaden av attraktiva varumärken och distributionskanaler förmodligen utgör de största barriärerna för att lyckas etablera sig på internationella marknader<sup>120</sup>. För att de kinesiska företagen ska lyckas bli framgångsrika menar författarna att de måste hämta in de varumärkesrelaterade försprång som västerländska företag ofta har.

---

<sup>119</sup> Woetzel Jonathan (2003)

<sup>120</sup> [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1361&L2=16&L3=14](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1361&L2=16&L3=14) (051222)

---

*”Det som tidigare tog 15 år i kunskapsinhämtning kan man idag ta in på 1.5 år. Allt som man behöver veta finns tillgängligt, vilket inte var fallet då koreaner och japaner stod och kliade sig huvudet och försökte fatta hur allt hängde ihop.”*

*Rolf Skjöldebrand*

Rolf Skjöldebrand, varumärkesexpert vid företaget Brand Management Navigator, förutspår att det försprång de varumärkesmässiga brister som tenderar ge de kinesiska företagen huvudbry vid internationella lanseringar och marknadsinträden, kan korrigeras långt snabbare än man tidigare trott. Detta motiveras bland annat av det intresse som den kinesiska marknaden upplevt internationellt. Det finns idag mängder med utlänningar och utländska konsultfirmor i Kina som är redo att hjälpa kineserna att på ett effektivt sätt skapa erkända varumärken.

*”Kom ihåg att man skrattade åt både Toyota och Hyundai. Det skrattet sitter väl ordentligt fast i Detroit idag.”*

*Rolf Skjöldebrand*

De framgångar som rönts av bland andra japanska och sydkoreanska företag har bidragit till att minska skepsisen gentemot varor producerade i Asien. Således förmodas även kineserna kunna dra nytta av grannländernas medgångar. Undersökningar gjorda i USA visar också att amerikanerna gärna köper amerikanska märken som producerar i Kina, men samma undersökning visar att de amerikanska konsumenterna inte är lika intresserade av att köpa varorna om de sålts under ett kinesiskt varumärke<sup>121</sup>. Detta till följd av de negativa varumärkesassociationer som traditionellt förknippats med etiketten ”Made in China”.

Faktorer som talar emot att kineserna själva utvecklar internationellt gångbara varumärken är framför allt tiden. Som nämnts ovan är ett ständigt föränderligt ekonomiskt klimat en riskfaktor när det gäller att bygga långsiktigt. För att vinna tid är det därför buy-your-way-in approachen som verkar ha fått starkt fäste hos

---

<sup>121</sup> Leo J Shapiro & Associates (2002)

flera kinesiska företag som syftar till att nå ut på globala marknader och komma åt välkända varumärken.

Kinesiska företag är generellt sett mycket välkända inom det egna landets gränser, men utanför landet är det inte så många som känner till företagen. Undersökningar visar att några av Kinas mest kända varumärken, åtnjuter liten kännedom utanför Kina och framförallt utanför Asien.<sup>122</sup> Varumärkeskännedomen blir följaktligen en strategisk tillgång på hemmamarknaden men genererar marginell, om ens någon (etiketten made in China är, som diskuterats ovan, snarare en belastning), nytta vid expansion utomlands. Den svaga kännedomen om Lenovo och dess svaga varumärke utomlands, var således en stor anledning till att förvärvet av IBM blev aktuellt.

*”De har insett att man inte kan förbli legotillverkare hur länge som helst. För att nå framgång internationellt behövde Lenovo tillgång till ett väletablerat varumärke.”*

*Pär Isaksson*

*”Det finns mycket framåtsträvande företag som vill köpa varumärken. Lenovos köp är ett sådant exempel. Kinesiska varumärken är fortfarande relativt okända utomlands, trots att de är mycket framgångsrika i Kina, till exempel Lenovo”*

*Fredrik Hähnel*

IBM:s varumärke var starkt och välkänt runt om i västvärlden och blev därför aktuellt för Lenovo. Varumärket var en stark resurs att förvärva och gav Lenovo den grund de behövde för att ha en möjlighet att konkurrera på de västerländska marknaderna. För Lenovo blir det en tillgång att kunna tillhandahålla två varumärken. Lenovo är oerhört starkt i Kina som har den snabbast växande persondatormarknaden. Att ge upp det egna varumärket blir därför otänkbart. Varumärkesproblematiken generellt för kinesiska företag och för Lenovo specifikt kommer att analyseras mer djupgående i.

---

<sup>122</sup> [http://www.swedishtrade.se/i\\_utlandet/landrapporter/Kina.htm](http://www.swedishtrade.se/i_utlandet/landrapporter/Kina.htm) (060112)

### 4.3.1 Nätverk, Distributions- och säljkanaler

Kinesiska företag har ofta stora och effektiva distributionsorganisationer och säljkanaler inom det egna landet. Men problemet vid expansion utomlands påminner om varumärkesproblemet.

*”De kinesiska företagen behöver inte minst distributions- och säljorganisationer för att ha möjlighet att nå framgång internationellt”*

*Pär Isaksson*

*”Framförallt för att snabbt få tillgång till säljkanaler”*

*Lars Weibull*

Utanför landets gränser har företagen få kontakter och samarbetspartners. Att bygga ut egna kanaler skulle vara en ekonomiskt krävande och framförallt tidskrävande lösning. Det är tid som företagen inte har för att snabbt kunna konkurrera med existerande företag på marknaden<sup>123</sup>. Alternativt blir då att istället köpa upp distributionskedjor eller företag med väletablerade kanaler. Lenovos uppköp av IBM's PC-tillverkning är ett tydligt sådant exempel. Lenovo hade väldigt få kontakter utomlands och genom att knyta IBM tills sig fick man en gynnande situation med väl fungerande distributionskanaler, som annars hade varit omöjlig.

IBM:s varumärke och distributionskanaler var två viktiga resurser som hade unika egenskaper. Dessa resurser kan ge Lenovo en konkurrensfördel om de brukas på rätt sätt och ökar därmed sannolikheten att den internationella satsningen ska lyckas.

IBM har även utvecklat ett fungerande nätverk av olika partners. Lenovos köp av IBM's PC-tillverkning ledde till att de övertog Pc-tillverkningens kontakter och fungerande relationer med andra företag. Dessa relationer är viktiga för företag som slår sig in på en ny marknad. Ett företag utan fungerade nätverk med andra

---

<sup>123</sup> David Barboza (2005)



företag brukar stå i symbios med höga kostnader. Fungerande relationer gör att man till exempel kan byta tjänster med varandra och bli rekommenderade vilket har en hög betydelse för alla företag.

PC-tillverkningens nätverk var av betydelse för Lenovo, men förvärvet ledde också till att Lenovo samarbetade med resten av IBM. Ett multinationellt företag som IBM har ju förstås ett nätverk av företag de samarbetar med. Lenovo fick nu vara med i detta nätverk vilket gjorde att de ökade sina möjligheter att bygga upp ett internationellt företag och minskade kostnaderna för att själv bygga upp ett nätverk.

#### 4.3.2 Kompetens, Patent och Processdesign

För att ömsesidigt kunna utnyttja de resurser Lenovo och IBM var för sig, men även tillsammans, tillhandahåller sen förvärvet krävs det kunskap. I Kina är många företag nya på den internationella marknaden och har därför dålig erfarenhet på området. Många företag förvärvar företag för stora summor men får sedan svårt att utnyttja kapaciteten i de resurser som medföljer.<sup>124</sup> Lenovo fick i köpet förutom distributionskedjorna och varumärket även erfaren management från IBM<sup>125</sup>. Resurserna Lenovo disponerade efter köpet är betydande. Flera av dessa har dock har en given historia hur de har nyttjas och fungerat. Som nytt företag är det en komplicerad process att få information om hur de har förvaltats och hur existerande förhållanden ser ut. Vid förvärvet i slutet av 2004 fick Lenovo alltså även tillgång till unik kompetens i form av erfarna toppchefer ifrån IBM: s organisation<sup>126</sup>.

Lenovo fick då förutom stora potentiella inkomstkällor i utvecklade produktions-, försäljnings- och distributionsprocesser, även erfarenhet och kunskap om hur dessa används och organiseras effektivt. Patent, processdesign och kompetensen från IBM besitter egenskaper som är värdefulla och svåra att imitera vilket enligt

---

<sup>124</sup> [http://www.swedishtrade.se/i\\_utlandet/landrapporter/Kina.htm](http://www.swedishtrade.se/i_utlandet/landrapporter/Kina.htm) (060112)

<sup>125</sup> David Barboza, (2005)

<sup>126</sup> Ibid

Barneys resursbaserade teori då skulle ha möjligheten att bli långvariga komparativa fördelar<sup>127</sup>.

*”Lenovo fick vid köpet varumärket och försäljningsresurser, men framförallt kunniga chefer från IBM som kunde utveckla strategier för det nya Lenovo”*

*Pär Isaksson*

*”Motiven till förvärv för Lenovo och andra kinesiska företag är att snabbt få tillgång till dess avancerade tekniska kunskap.”*

*Lars Weibull*

Lenovo förfogade efter uppköpet över resurser som kan utvecklas till komparativa fördelar, därför att förutom resurserna fick de även kompetens som kan kopplas till resurserna. Kompetens de fick från IBM i form av flertalet beprövade och kunniga chefer var inte bara chefer som hade kunskap om hur IBM:s gamla resurser skulle användas, utan Lenovo fick även tillgång till chefer som kunde hjälpa hela det ”nya” internationella företaget med passande strategier och metoder för ett företag på den internationella arenan. Denna kompetens tillförsel till Lenovo var en stor del av förvärvet.

#### 4.4 Varumärket som konkurrensmedel

Enlig flera teorier och synsätt<sup>128</sup>, ligger grunden till ett företags fortlevnad och lönsamhet i de komparativa fördelar som företaget besitter. Dessa komparativa fördelar kan vara av olika karaktär. Porters ”*Generic competitive strategies*” – matris<sup>129</sup>, beskriver hur företag kan skapa strategiska konkurrensfördelar och kan med de kinesiska företagens ambitioner i fokus, till viss del ifrågasättas då

---

<sup>127</sup> Barney, J B (1991)

<sup>128</sup> Ricardo, Porter, Ansoff

<sup>129</sup> Se figur 1

kinesiska företag i hög takt börjar anamma de kunskaper som tidigare gett västerländska aktörer en möjlighet att differentiera sig med hög kvalité, design, teknologi och varumärkeskapital. Då kineserna kan kombinera en lågkostnadsstrategi med nämnda attribut, kommer man att röra sig mot ”ingenmansland” i nämnda matris och en så kallad ”stuck in the middle”-position<sup>130</sup>. En sådan strategi är inte effektiv<sup>131</sup>. Detta förefaller dock möjligt att ifrågasätta då de kinesiska företagen inom flera kapitalintensiva branscher, genom att hålla låga arbetskostnader och därmed produktionskostnader och dessutom samtidigt avancera starkt inom de traditionellt sett svagare områden som nämnts ovan, förväntas sätta mycket stor press på stora internationella aktörer.

De komparativa fördelar som tidigare fungerat som en tämligen trygg barriär för, bland andra, svenska företag, minskar stadigt. Bland annat har Ericsson fått se det kinesiska storföretaget Huawei knyta flera strategiskt viktiga kunder till sig. Huawei har hittills differentierat sig med ett lågt pris, men ambitionen är att man på sikt även ska skapa ett starkt varumärke.

*"Det är alltid svårt att komma in på nya marknader. Men vi har inte slagits ut på teknik en enda gång. För oss handlar det om att skapa trovärdighet. Vi är ännu ett osäkert kort. Det handlar om att etablera ett förtroende så att kunderna kan lita på oss."*<sup>132</sup>

Ericsson får dessutom finna sig i att kineserna utvecklar sin kompetens på det svenska bolagets hemmaplan. Huawei har bland annat inrättat ett utvecklingskontor i Kista (2001) och företaget rekryterar flitigt utvecklare som har bakgrund inom både Ericsson och Nokia<sup>133</sup>.

Svenska företag står således inför en mycket stor utmaning i att kunna matcha de kinesiska bolagens förutsättningar, dessutom är det inte bara företagens nyväckta

---

<sup>130</sup> Porter, Michael (1980)

<sup>131</sup> Ibid

<sup>132</sup> Intervju, Lars Bondelind, Vice VD Huawei, Sverige. Veckans Affärer 05-01-31

<sup>133</sup> [http://www.nyteknik.se/art/43870\(060114\)](http://www.nyteknik.se/art/43870(060114))

intresse för utveckling av internationellt kända och erkända varumärken, även den kinesiska staten har visat stort intresse för att återupprätta det något skamfilade rykte som märkningen ”Made in China” tidigare stått för. För att återknyta till Huawei, har den kinesiska staten nyligen garanterat bolaget en statlig kredit på motsvarande 70 miljarder kronor för att Huawei ska kunna intensifiera sina utlands- och exportsatsningar.

I fallet Ericsson menar analytiker på flera av Sveriges ledande affärstidningar att det kinesiska hotet är att ta på allvar.<sup>134</sup> Det råder inga tvivel om att konkurrensen kommer att påverka Ericsson och flera andra aktörer i Telekombranschen. Dock menar bland andra Kina-kännaren och konsulten Lars Weibull att det kinesiska hotet inte ska överdrivas. De kinesiska företagen har en väldig hemmamarknad att agera på, i hemlandet är man dessutom ofta välkända och etablerade. För vissa företag är anledningen till att ge sig ut på internationella marknader i princip enbart att bli mer attraktiva för kineserna genom att kunna stoltsera med internationella meriter och ett globalt rykte<sup>135</sup>.

De unika och väletablerade resurserna och den särskilda kompetensen överfördes från IBM till Lenovo. Lenovo som traditionellt uppburit konkurrensfördelar i billig och effektiv produktion, besatt efter köpet även andra konkurrenskrafter. De komparativa fördelarna överfördes från ett företag till ett annat och Lenovo verkar därför ha goda utsikter att bli en aktör med potential att konkurrera på världsmarknaden på nya villkor.

*”De olympiska spelen ger oss en möjlighet att nå över tre miljarder tittare. Vi vill att tittarna ska känna till vårt varumärke, och marknadsundersökningar har visat att den allmänna kännedomen om Lenovo behöver förbättras utanför Kina. Lika viktigt är dock att tittarna värderar vårt varumärke och vet vad det står för. Vi vill*

---

<sup>134</sup> [www.di.se](http://www.di.se), [www.va.se](http://www.va.se), [www.n24.se](http://www.n24.se)

<sup>135</sup> Veckans Affärer, september 19 (2005)

*att de ska koppla samman Lenovo med bra kundservice och innovation och det tror vi att de olympiska spelen ska hjälpa oss med.”*<sup>136</sup>

*”I maj slutfördes formellt Lenovos förvärv av IBM’s PC-division men bandet till IBM kommer fortsätta vara starkt. Under de fem kommande åren kommer de välkända varumärkena inom Think-familjen finnas kvar inom Lenovos verksamhet, inklusive de mångfaldigt prisbelönda datorerna ThinkPad och ThinkCenter. Försäljningen kommer även fortsättningsvis att ske genom IBM’s väl utbyggda nät av affärspartners i Sverige.”*<sup>137</sup>

*”Det känns väldigt spännande att få vara med om Lenovos entré på den svenska marknaden. IBM’s PC-verksamhet har en välkänd historia och en stark position på marknaden och vi hoppas kunna bygga vidare och utveckla den med hjälp av Lenovos starka fokus på innovationer.”*<sup>138</sup>

## 4.5 Kombination

Det som gav Lenovo det största motivet var kombinationen av resurser. Att kunna förfoga över ovanstående tillgångar gav Lenovo möjligheten att ge sig ut i den internationella konkurrensen under helt andra villkor än de annars skulle ha haft. Ett Lenovo utan dessa förfoganden skulle möta mycket högre etableringskostnader och inträdesbarriärer. Dessutom skulle man haft svårare att skapa kundvärde och därmed haft stora hinder att etablera sig internationellt.

*” Vi är numera ett företag med PC försäljning som core business, en fokuserad verksamhet. Tidigare var vi en liten del av hårdvaruproduktportföljen i ett jätteföretag som sålde både produkter och tjänster, en produktdivision av många.”*

---

<sup>136</sup> Davy, Philippe. Marknadsdirektör Lenovo. Pressmeddelande från Lenovo. *Lenovo räknar ner till OS – 150 dagar till Turin*, 2005-09-19

<sup>137</sup> Lind, Lars. VD för Lenovo i Sverige. Pressmeddelande Lenovo. *Lenovo på plats I Sverige*2005-08-01.

<sup>138</sup> Ibid

*Suzanne Dahlerus*

Lenovos förvärv av IBM gav också tydliga signaler vad företaget skall ha för huvudinriktning. Man hade tidigare en del andra sidoverksamheter och företagens strategiska position var lite diffus. Med förvärvet visade man klart och tydligt att det var tillverkning och försäljning av persondatorer som skulle bli företagens huvudverksamhet.

## 4.5 Effekter av förvärvet

Ett företagsförvärv ger alltid upphov till olika effekter för bägge företagen. De slutliga effekterna måste ställas i relation till vilka förväntningar och motiv som fanns bakom förvärvet. Det är möjligt att alla förväntade och önskvärda effekter uppnås, men att negativa effekter tillkommer och bidrar till att förvärvet måste klassas som misslyckat. Synergieffekter är en annan typ av effekter som uppstår och eftersträvas vid företagsförvärv. Det menas att det kombinerade resultatet av företagens resurser är större än summan av de två enskilda företagens resurser. Synergieffekter kan delas in i olika kategorier: Marknadssynergi, produktionssynergi och FoU-synergi, finansiell synergi och management synergi.<sup>139</sup>

### 4.5.1 IBM

Effekterna som kan komma att påverka IBM, det uppköpta företaget, kan både vara positiva och negativa. Eftersom delar av företaget är uppköpt av kineserna så finns där en tillverkningsresurs i Kina om de nu utnyttjar detta, vilket är en stor fördel för IBM eftersom företaget då får ner tillverkningskostnaderna markant.<sup>140</sup>

*”Kineserna är jätligt duktiga. De är effektiva och arbetar hårt och därför kan de kulturella skillnaderna vara en stor fördel.”*

*Lars Weibull.*

<sup>139</sup> Dahlstrand Lindholm, Åsa (2002)

<sup>140</sup> Weibull, Lars. 2006-01-18

De positiva effekterna överväger absolut, men de negativa med uppköpet för IBM och andra uppköpta företag i allmänhet är att det kanske inte alltid blir som förväntat. Det kan bli svårigheter med att få igenom saker och ting i Kina och det kan visa sig att all tillverkning inte kan läggas i Kina trots allt, vilket påverkar de kostnadsfördelar som förväntats komma med uppköpet. Om det uppköpande företaget är väletablerade i Kina från en längre tid tillbaka så kommer det uppköpta företag klara sig bättre i Kina än andra företag som kommer in självständigt på marknaden och inte har tillgång till dessa kontakter.<sup>141</sup> Sedan är det ju oundvikligt att visa på att effekter för IBM är att de får tillgång till den kinesiska marknaden, alltså tillgång till en helt ny marknad och eftersom denna marknad är så pass stor påverkar även det försäljningen positivt. Eftersom IBM tidigare mest fokuserat på att tillfredsställa den professionelle köparen så har företaget blivit något marginaliserat, vilket har påverkat företaget negativt. Däremot har samarbetet med Lenovo lett till att man på sikt kan se en produktutveckling där företaget kan tillfredsställa ett mycket bredare kundsegment och därmed synas mer.

IBM har även fått ekonomiska positiva effekter av förvärvet. Förvärvet innebar 1.25 miljarder dollar och att en skuld överfördes på 500 miljoner dollar. Man fick betalt i bland annat aktier i Lenovo. Detta har gjort att IBM är intresserad av Lenovos framgång och ett samarbete har därmed bildats. Samarbete som båda parter kan få nytta utav. Försäljningen av pc-tillverkningen var en strategi av IBM att koncentrera sig på sin kärnverksamhet. Eftersom datortillverkningen har varit utlagd på externa aktörer innan så var det en verksamhet de hade dålig överblick över och som gick med stora ekonomiska förluster. IBM's organisation har blivit mer koncentrerad sedan förvärvet och man har samtidigt fått en ekonomisk kompensation för en verksamhet som man inte kunde lyckas vända.

---

<sup>141</sup> Weibull, Lars. 2006-01-18

### 4.5.2 Lenovo

Effekterna för de uppköpande företaget, Lenovo är som tidigare nämnt att de får tillgång till de säljkanaler som IBM har tillgång till, det starka varumärket och tekniken/produkten i sig. Hur Lenovo ska växa i Sverige genom samarbetet med IBM är genom att de får en bredare produktportfölj och nyanställningar. Andra positiva effekter är att de får tillgång till kunnig personal eftersom de hade rätt att ta över all personal som var kopplad till IBM's PC-verksamhet. Lenovo har inte haft någon verksamhet utomlands tidigare, men genom affären med IBM får företaget representation över hela världen via partners och agenter.<sup>142</sup>

### 4.5.3 Effekter för det ”nya Lenovo”

Förvärvet mellan IBM PC och Lenovo har skett snabbt och den nya kombinerade verksamheten har redan visat starka resultat det senaste kvartalet. Däremot har inte förvärvet varit enkelt, men samarbetet har fungerat bra fram till idag. Förvärvet mellan företagen har visat starka synergieffekter som har varit de förväntade. Integrationen var uppbyggd i två faser. Målet med den första fasen var att försäkra stabiliteten av verksamheten med syfte att bevara kunderna. Den andra fasen innebär den fullständiga integrationen mellan företagen, vilken har varit fördelaktig för Lenovos personal som har sammansmält med varandra och arbetat fram en effektiv och vinnande kultur inom företaget.<sup>143</sup>

Självklart finns skillnader i de olika företagskulturerna, men det som är viktigast är hur den framtida kulturen kommer att se ut. Bägge företag måste anpassa sig till det andra. Lenovo måste anpassa sig till att vara ett internationellt företag samtidigt som gamla IBM's PC division måste utnyttja fördelarna som Lenovo har genom sin erfarenhet och kunskap om den kinesiska marknaden. Eftersom PC industrin är under konstant förändring är det viktigt att anpassningen till nya förändringar ligger som kärnan i företagets strategi och kultur.<sup>144</sup>

### 4.5.4 Samhället

---

<sup>142</sup> Lind, Lars. (050915)

<sup>143</sup> Yuanqing, Yang. (2005)

<sup>144</sup> Yuanqing, Yang. (2005)



De gemensamma effekterna av förvärvet kan ses som en synergieffekt. IBM för med sig ett professionellt sortiment av datorer in i samarbetet, vilka ska fortsätta utvecklas. Lenovo bidrar med sin konsumentinriktade produktportfölj. Därutöver har IBM av tradition en stark koppling till stora organisationer, då det är ett globalt jätteföretag och Lenovo som varit verksamt på den kinesiska marknaden har mest haft koppling till små och medelstora företag eftersom där inte finns många storföretag. Det här samgåendet kompletterar därför varandra på ett bra sätt och synergieffekterna leder till att när de båda företagsinriktningarna förs ihop blir det ett mycket starkt företag tekniskt sett.<sup>145</sup>

*”Olikt andra förvärv, där det finns mycket överlappning, är detta ett kompletterande förvärv.”*

*Liu Chuanzhi*

## 4.6 Kinesiska hotet

Om den kinesiska uppköpsstrategin kan ses som ett hot eller inte kan diskuteras. Många ser detta fenomen som en fördel för företagen på den svenska marknaden, vissa menar att dessa typer av förvärv från Kina inte alls existerar och därmed inte kan leda till något hot. Däremot visar olika artiklar på att detta fenomen utan tvekan är ett direkt hot mot västvärldens ekonomi och framtid.

Kina påverkar onekligen världsekonomin genom sin storlek och sin position som en av världens största handelsnationer, men påverkan är bevisligt större än så. I samband med Lenovos uppköp av IBM och även andra uppmärksammade förvärv har många diskussioner skapats och man talar om den politiska känslighet som den växande ekonomiska stormakten Kina kan framkalla.<sup>146</sup> Många artiklar nämner att billig hemelektronik som Kina kan förse resten av världen pressar priserna hos företag i väst och detta ger i sin tur en extremt låg inflation i hela västvärlden. Den låga inflationen innebär också att centralbankerna ser ett

---

<sup>145</sup> Lind, Lars (050915)

<sup>146</sup> Kinas pc-marknad snart störst i världen. (050822)

utrymme för att hålla styrräntorna låga. De låga räntorna har påverkat de globala huspriserna vilket har lett till att det på många håll hotar fastighetsbubblor att spricka.<sup>147</sup> Man kan även se de första tecknen för att den globala räntetrenden inte längre styrs ensamt av USA utan minst lika mycket av Kina. För att upprätthålla den kinesiska växelkursen mot dollarn har nämligen Kinas centralbank köpt stora mängder amerikanska obligationer, vilket lett till att marknadsräntorna förblivit låga trots att de i annat fall bör ha stigit.<sup>148</sup> Slutar kineserna att köpa amerikanska statspapper kan en dollarkollaps och räntechock vänta med svåra effekter för världsekonomin.<sup>149</sup> Man kan fundera på hur mycket tillverkningsindustri som kommer att finnas kvar i Sverige om fem till tio år.<sup>150</sup> Det faktum att Kina är storkonsument av traditionella råvaror, som inte minst driver upp prisnivåerna och främst oljepriserna där landet nu har världens näst största konsumtion. Kinas industrialisering och inträde på världsmarknaden har fördubblat den globala arbetsstyrkan. Arbete har blivit en överflödigt resurs och kapital har blivit knappare. Detta har resulterat i att löneökningarna har hållits tillbaka i västvärlden medan avkastning på kapital har stigit.<sup>151</sup>

*”Det är ironiskt att västvärldens kapitalister kan tacka världens största kommunistland för sina stigande förmögenheter.”<sup>152</sup>*

Med denna information kan man konstatera att det är oundvikligt att i hög grad kommer forma den globala ekonomin under det kommande århundradet, men exakt hur världsekonomin kommer påverkas är det svårt att säga.<sup>153</sup>

---

<sup>147</sup> Roos, Ragnar. (050919)

<sup>148</sup> Skingsley, Cecilia. (050822).

<sup>149</sup> Roos, Ragnar. (050919)

<sup>150</sup> Skingsley, Cecilia. (050822)

<sup>151</sup> Roos, Ragnar. (2005)

<sup>152</sup> Ibid.

<sup>153</sup> Ibid.

*”Jag skulle inte vilja kalla det en uppköpsvåg. Det är dagens ränteläge, varumärken, kanaler etc. som gör det lönsamt för företag att köpa upp andra företag. Eftersom jag inte vill säga att det är någon tydlig uppköpsvåg specifikt från Kina så kan jag inte säga att det är något hot.”*

*Lars Weibull*

*”Jag tror inte kineserna har en jättelängtan att erövra världen. Den stora marknaden för kineserna är Kina och inte Europa och dessutom har Kina fullt upp med att hantera sina egna problem.”*

*Lars Weibull.*

Många ekonomiska skribenter menar att Kinas ekonomiska framsteg är ett allvarligt hot mot den västerländska ekonomin. De uppmärksammade företagsförvärven av bland annat IBM har fått stor politisk uppmärksamhet. De främsta argumenten för att Kina hotar ekonomin är att de köper upp resurser som försvinner från de europeiska länderna och de har så låga produktionskostnader så att all produktion kommer att försvinna till Kina på sikt. Med resurser menas väletablerade konkurrensmedel som då bland annat varumärke, säljkanaler, kompetens och teknologi.

De flesta experter vi har intervjuat djupare menar dock att hotbilden är klart förstörd.

*”Hotbilden är överdriven. Kina innebär en otroligt stor och viktig avsettningsmarknad för många svenska företag. Hotbilden ligger framförallt för bolag som tillverkar low-end produkter, kanske enklare komponenter som underleverantörer till svenska storbolag. De är mer eller mindre tvingade att sätta upp tillverkning i Kina för att bibehålla sin konkurrenskraft”.*

*Fredrik Hähnel*

Företag i alla storlekar lever alltid i ett företagsklimat där risken att bli uppköpta finns. Om man vill kalla detta ett hot så har en hotbild mot företag alltid funnits.

Att kinesiska företag också är med och konkurrerar om inarbetade företag behöver inte vara negativt ur de uppköpta företagens synvinkel.

*”Även de uppköpta företagen kan dra nytta av att delar av dem blir uppköpta”*

*Pär Isaksson*

Om man kollar djupare på de stora företagsförvärv som har gjorts av kinesiska företag som har skapat politiska diskussioner ser man att de uppköpta företagen ofta inte har gått speciellt bra ekonomiskt. MG-Rover var nästan i konkurs när de blev uppköpta av ett kinesiskt bilföretag 2005<sup>154</sup>. IBM's pc-tillverkning har från 2001 till uppköpet 2004 förlorat nästan 1 miljard dollar<sup>155</sup>. Det finns flera liknande exempel och många menar att kineserna har fått de inga andra har velat förvärva.<sup>156</sup> Lenovo fick betala ett högt pris för IBM's tillverkning i dels kontanter, dels aktier, samt även överta en skuld på cirka 500 miljoner dollar<sup>157</sup>. IBM äger numera 20 procent av Lenovo och kommer därmed att få ta del av framtida eventuell avkastning. Att Lenovo betalade så pass mycket för en division som alltså gjorde så pass mycket i förluster kan ju tyckas anmärkningsvärt. Men som tidigare konstaterat så gjordes inte förvärvet i syfte att fortsätta utveckla IBM's produkt på samma sätt som tidigare, utan för att få tillgång till viktiga resurser som krävs vid en internationell expansion. Att IBM gjorde en bra affär är det ingen som tvekar på av våra respondenter, men om Lenovo har gjort det finns det fortfarande vissa frågetecken kring. Tendenser visar alltså att dessa typer av förvärv är en möjlighet och i vissa fall enda utväg för de västerländska företagen.

*”Samhällsekonomiskt är det win-win.”*

*Pär Isaksson*

Ur kundernas perspektiv verkar också företagsförvärv inverka positivt. Våra respondenter menar att den ökade produktionen från Kina kommer att innebära

<sup>154</sup><http://di.se/Nyheter/?O=Index&page=%2fAvdelningar%2fTelegramShow.aspx%3fnopopup%3d1%26dreTN%3d276675>

<sup>155</sup>[http://computersweden.idg.se/ArticlePages/200501/03/20050103142111\\_CS847/20050103142111\\_CS847.dbp.asp](http://computersweden.idg.se/ArticlePages/200501/03/20050103142111_CS847/20050103142111_CS847.dbp.asp)

<sup>156</sup> Skjöldebrand, Rolf (051204)

<sup>157</sup> [http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did\\_9651575.asp](http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_9651575.asp)

billigare produkter för konsumenterna och att den redan har gjort det. Att inflationen är så pass låg i Sverige verkar ha en del av sin förklaring i Kinas större betydelse.

Lenovo affären verkar ha varit en lyckad affär för inblandade parter. IBM fick mycket betalt för en olönsam affärsdel, kunderna får lägre priser och Lenovo har använt IBM:s resurser till att få verksamheten att gå med vinst<sup>158</sup>. Det är mycket imponerande att på kort tid vända de röda siffrorna till svarta. Det som karakteriserar detta företagsförvärv är att man lyckas få 1+1 att bli 3, som är det ideala vid förvärv. Det är den unika kombinationen av företagets resurser som har lett till konkurrensfördelarna för Lenovo på den internationella marknaden. Att kombinera de bästa från två företag kan vara komplicerat, men vår analys tyder på att Lenovo har gjort ett bra jobb vid anpassningen till den globala marknaden.

---

<sup>158</sup> [http://www.idg.se/ArticlePages/200508/11/20050811153841\\_CS/20050811153841\\_CS.dbp.asp](http://www.idg.se/ArticlePages/200508/11/20050811153841_CS/20050811153841_CS.dbp.asp)

## 5. SLUTDISKUSSION

---

*I detta kapitel kommer våra slutsatser av arbetet presenteras. Problemställningen kommer att besvaras med stöd i analysen. Vi kommer även att föra en diskussion om hur vår uppsats bidrar till tidigare forskning inom ämnet samt även presentera förslag till framtida forskning.*

---

### 5.1 Slutsatser

Kina har de senaste åren öppnat sina gränser mot omvärlden och företagen möter en hårdare konkurrens från multinationella företag. Det är många företag som söker ta del av den växande kinesiska marknaden samtidigt som de kinesiska företagen måste vidga sig och i många fall ta sig ut på internationella marknader för att inte bli utkonkurrerade.

Det finns tre sätt att expandera utanför landets gränser. De kan växa organiskt, genom joint-ventures eller genom att förvärva företag. De företag som befinner sig inom högteknologiska branscher, där konkurrensen är hård och miljön är föränderlig, har inte tid att långsamt bygga upp egna resurser utomlands. Att köpa sig in i utländska företag och därmed kunna ta del av nya marknader, blir enligt våra undersökningar ett allt mer populärt alternativ för kinesiska företag vid internationalisering.

Våra undersökningar och intervjuer tyder på att ”buy-your-way-in” strategin har ökat de senaste åren och att den kommer att fortsätta att öka de nästkommande åren. Motiven bakom att strategin har fått ökad betydelse kan variera. Vår fallstudie av IBM och Lenovo visar att motiv till uppköp kan vara att man

framförallt vill få tillgång till varumärket, kompetens, nätverk och distributionskanaler. Våra empiriska undersökningar visar att övriga motiv till buy-your-way-in strategin kan vara att förvärva ett företag för dess produktion, eller för att säkra tillgången av resurser i form av naturtillgångar. De resurser som motiverar att företagsförvärven genomförs är de unika resurserna som ger de kinesiska företagen nya konkurrensmedel för internationella marknader. Företagen har ofta inte tid eller möjlighet att bygga upp dessa resurser på egen hand. Barneys resursbaserade synsätt förklarar att konkurrensfördelarna bygger på att resurserna inom företagen är värdefulla, svåra att imitera, sällsynta och effektivt organiserade<sup>159</sup>. De företagsförvärv som har genomförts bygger på att företagen inte själva kan skapa dessa resurser. Unika resurser kan därför sägas vara den bakomliggande orsaken till att förvärv genomförs. Det som är viktigt för kinesiska företag vid ”buy-your-way-in” strategin är att vid nya resurser som varumärke, distributionskanaler etc. att de även får tillgång till kompetens om hur dessa skall organiseras. Lenovo övertog erfarna chefer från IBM, vilket gjorde att förvärvet och integrationen av resurserna kunde genomföras på ett effektivt sätt. Just integrationen är en viktig aspekt vid förvärv som ofta glöms bort. Resurserna i sig blir inte unika utan om det inte finns kompetens att integrera och behärska dem. Hur dessa resurser används effektivt är ofta kunskap som det gamla företaget besitter. Därför är det viktigt att även integrera kunskap i förvärvet för att kunna nyttja resurserna som unika konkurrensfördelar.

### 5.1.1 Hotet från Kina

Med uppsatsen ville vi även undersöka hotet från Kina och ”buy-your-way-in” strategins egentliga effekter med utgångspunkt i vår empiri och fallstudie. Vår analys visar att hotet från Kina verkar vara överdrivet. Respondenterna menar att företag ständigt befinner sig i en konkurrenssituation och att de svenska företagen inte står inför ett speciellt hot från Kina. Prognoser visar att kinesiska investeringar kommer att öka utomlands men att detta skulle innebära att den västerländska ekonomin är hotad är förmodligen att dramatisera fakta. De effekter man kan se av strategin är än så länge positiva. De företag som köps upp är ofta

---

<sup>159</sup> Barney J.B. (1991) Firms resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17 Issue 1, p.99-120.

förlusttyngda och avyttras som en sista utväg. I fallet IBM och Lenovo visar sig detta tydligt. Initialt var det IBM som var initiativtagare till förvärvet, som då avböjdes från Lenovo. De ekonomiska effekterna vid det senare köpet var för IBM positiva. Man fick 1.75 miljarder dollar betalt på olika sätt, bland annat en aktiepost i Lenovo motsvarande 20 % av företaget, vilket redan börjat generera intäkter<sup>160</sup>. Därtill kan IBM numera koncentrera sig på dess kärnverksamheter och helhetsbilden av företaget har förenklats. Dessutom har man fått ekonomisk kompensation för resurserna inom den försålda delen av företaget. IBM har efter försäljningen kunnat öka sina marginaler och resultatrapporterna har överraskat<sup>161</sup>.

Vår analys tyder även på att Lenovo har gagnats av uppköpet. Trots den korta tiden efter förvärvet har Lenovo redan lyckats få den tidigare förlusttyngda divisionen att uppvisa vinst<sup>162</sup>. Hur framtiden ser ut går givetvis endast att spekulera i, men tendenserna visar att det finns potential. Resurserna som förvärvades var kostsamma för Lenovo men samtidigt nödvändiga för dess internationella expansion. Utan dessa hade företaget förmodligen inte haft de förutsättningar som krävs för att konkurrera på internationella marknader.

Marknaden påverkas också positivt av uppköpet ur kundernas perspektiv då denna typ av förvärv förmodligen leder till lägre priser för kunderna.

### 5.1.2 Framtiden

De lägre produktionskostnaderna i Kina kommer förmodligen få till följd att ineffektiva svenska produktionsföretag som tidigare haft det svårt, nu helt slås ut. Kinesiska företag är i princip ifatt svenska företag när det gäller teknik och avancerad produktion och dessa företag kommer utmana svenska och västerländska företag om deras kunder. Det viktiga för svenska företag är att man är medvetna om riskerna och att man fortsätter vara innovativa. För att kunna möta konkurrensen med högteknologiska produkter producerade till lägre

---

<sup>160</sup> [http://www.idg.se/ArticlePages/200508/11/20050811153841\\_CS/20050811153841\\_CS.dbp.asp](http://www.idg.se/ArticlePages/200508/11/20050811153841_CS/20050811153841_CS.dbp.asp)

<sup>161</sup> <http://di.se/Index/Nyheter/2005/10/18/161088.htm?src=xlink>

<sup>162</sup> [http://www.idg.se/ArticlePages/200508/11/20050811153841\\_CS/20050811153841\\_CS.dbp.asp](http://www.idg.se/ArticlePages/200508/11/20050811153841_CS/20050811153841_CS.dbp.asp)



kostnader, krävs det att svenska företag fortsätter att utveckla konkurrensfördelar av sina resurser. Genom innovation och en ständig förändringsprocess inom företagen kan man fortsätta utveckla de unika resurser som traditionellt gjort att svenska företag kunnat vara konkurrenskraftiga mot lågprisproducerande alternativ.

Vi ser även att varumärket kommer att få större betydelse som unik resurs i framtiden. Produkterna tenderar att blir allt mer homogena och tiden det tar att kopiera andras innovativa lösningar blir allt kortare. Starka varumärken och distributionskanaler är således det som spås vara de utmärkande konkurrensfördelarna i framtiden. Det är därför viktigt att företag bygger och vårdar sina varumärken med omtanke.

Tidigare forskning har visat företags investeringsmöjligheter i Kina. Kinesiska företags satsningar utanför landet är dock ett relativt nytt fenomen. Istället för att oroa sig för den kinesiska konkurrensen menar vi att svenska företag bör se det ”Kinesiska hotet” som en ytterligare drivkraft att ständigt hålla en hög kvalitet och fortsätta vara innovativa och utveckla spetskompetens. Kan de svenska företagen fortsätta hålla utvecklingshjulet i rullning kommer det ständigt finnas nya möjligheter att skapa konkurrensfördelar.

## 5.2 Förslag till framtida forskning

Uppsatsen har försökt förklara ”buy-your-way-in” strategin ur en bred synvinkel för att få en förståelse för problemet. Vi tycker det skulle vara intressant med kvantitativ studie på strategins effekter för att försöka kunna generalisera resultatet något mer. En annan intressant undersökningsmöjlighet är huruvida ”buy-your-way-in” strategin kommer att användas av företag i andra länder i Asien, för att kunna analysera nästkommande snabbt växande ekonomier. Framförallt uppmuntras vidare forskning om hur internationalisering och globalisering förändrar de tidigare traditionella och ofta regionspecifika konkurrensfördelar som gett upphov till komparativa fördelar. En djupare

förståelse för vilka unika resurser som i framtiden kommer vara de essentiella, tror vi är av stor vikt.

---

## 6. KÄLLFÖRTECKNING

---

### Tryckta källor

- Aaker, David A. *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*, 1991.
- Collis, D. och Montgomery, C. A. *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*. Boston, McGraw-Hill, 1997.
- J. Gammelgaard, *Competence, A dynamic extension of the existing typology of acquisitions motives*. 1999
- Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund, 2002.
- Jakobsen, Erik W. och Lien, Lasse B. *Expansion – Strategi för affärsutveckling*. Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad, 2003.
- Johannisson, B. och Lindmark, L. *Företag, företagande, företagsamhet*, Studentlitteratur, Lund, 1996.
- Johanson, Jan, Blomstermo, Anders och Pahlberg, Cecilia. *Företags internationaliseringsprocess, lärande i nätverk*. Studentlitteratur, Lund, 2002.
- Lindholm Dahlstrand, Åsa. *Teknikbaserat nyföretagande, tillväxt och affärsutveckling*. Studentlitteratur, Lund, 2004.
- Melin, Frans. *Varumärkesstrategi – Om konsten att utveckla starka varumärken*. Malmö, Liber AB, 1999.
- Moberg, Claes. *Marknadsetablering i Europa, våga starta säljbolag*. AB Fälth's Tryckeri, Värnamo, 1990.
- Porter, Michael E, *Competitive advantage: Creating and Sustaining superior Performance*, 1998, Free Press
- Porter, Michael E, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, 1980, Free Press

- Widersheim- Paul F, Eriksson L-T, *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber-Hermods, 1991.
- Woetzel Jonathan, *Capitalist China: Strategies for a Revolutionized Economy*, New York: Wiley & Sons, 2003.

## Artiklar

- Barboza, David. *Kinesisk framåtanda*. Tempus, nr 32, 1-17 augusti, 2005.
- Barney J.B. *Firms resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, Vol. 17 Issue 1, p.99-120, 1991.
- Bissel J, Brand Name Recognition, But No Brand, Brandweek, 2000.
- Björnelid, Richard, *Drabbad av sinofobi*. Veckans Affärer, nr 38, 19 september, 2005.
- *Capitalist China: Strategies for a Revolutionized Economy*, New York, Wiley, 2003.
- Chatterjee S, *Types of synergy and economic value*, Strategic Management Journal, nr 7, 1986.
- Chuanzhi, Liu. *The man who bought IBM*. Fortune Magazine, 2004-12-27.
- Davy, Philippe, Marknadsdirektör Lenovo. Pressmeddelande från Lenovo. *Lenovo räknar ner till OS – 150 dagar till Turin*, 2005-09-19.
- Engqvist, Agneta, *Kinas tillväxt bara ökar*. Dagens Industri, 21 november, 2005.
- Eriksson, Carlsson, Bonander, Ströman, Engblom, Niemi och Bargström *Företagsförvärv*, Projektrapport i kursen Nyföretagande och Affärsutveckling, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg, 2001.
- Gary, Prahalad C.K, *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994.
- Hatch, Mary Jo and Schultz, Majken, *Bringing the corporation into corporate branding*. European Journal of Marketing, volume 37, no. 7, 2003.
- Herin, Pontus och Skarin, Ulf, *Det globala språnget*. Veckans Affärer, Nummer 38, 19 september, 2005.
- *How breaking every rule in the book helped a struggling computer company overcome an inauspicious start*. Financial Times, 2005-11-09.

- 
- Isaksson, Pär, *Electrolux står på kinesernas önskelista*. Affärsvärlden nr 39, 2005.
  - Isaksson, Pär, *Kinas stora shoppingrunda*. Affärsvärlden nr 39, 2005.
  - Kapferer, Jean-Noël, *The New Strategic Brand Management*. Kogan Page, London, 2004.
  - Keller, Eugen von & Wei Zhou, *From Middle Kingdom to Global Market: Expansion Strategies and Success Factors for China's Emerging Multinationals*. Roland Berger Strategy Consultants, Shanghai, China, 2003.
  - Kleppestö, S, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*. Lund, Lunds Universitet, 1993.
  - Kleppestö, S, *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*. Lund, Lunds Universitet, 1993.
  - Larsson R, *Coordiantion of action in mergers and acquisitions*, 1990
  - Lemon, Sumner. *Kinas pc-marknad snart störst i världen*. IDG News Service, 2005-07-22.
  - Leo J Shapiro & Associates 2002
  - Lind, Lars, *Lika barn leka bäst*. Intervju med Lenovos VD. IT Branschen, nr 9, 2005-09-15.
  - Lindstedt, Gunnar, *Rapport från en kinesisk by*. Veckans Affärer, nr 38, 19 september, 2005.
  - London, Simon. *Lenovo: The making of a multinational part I*, 2005-11-09.
  - M. Porter, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, 1980.
  - Melin, Frans. *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*, Lund, Lunds Univ. Press, 1997.
  - Meyer, C.CB, *The Process of Organisational Integration in Mergers and Acquisitions*. NHH, Bergen, Dissertation for the Degree Dr Oecon, 1996.
  - Meyer, Rachel, [www.google.com](http://www.google.com)- sökord Lenovo Group, Hoover's coverage, 2005-11-30.
  - Moberg, Claes. *Marknadsetablering i Europa*. Exportrådet. 1990.
  - New York Times s 7, 30 juni 2005

- Roos, Ragnar, *En jätte med makt över världsekonomin*. Veckans Affärer, nr 38, 19 september, 2005.
- Salter, M.S. & Weinhold, W A. *Choosing compatible acquisitions*. Harvard Business Review 59, 1981.
- Sandén, Weje, *En megahändelse som berör oss alla*. Veckans Affärer, nr 38, 19 september, 2005.
- Skingsley, Cecilia,. *Så styr Kina över våra liv*. Dagens Industri, 2005-08-22.
- Spooner, John G and Kanellos, Michael. *IBM sells PC group to Lenovo*. CNET News.com. 2004-12-08.
- Yuanqing, Yang. *Lenovo's way towards a worldwide leadership*. Les Echos, 2005.

## Elektroniska källor

- *Chinese firm look overseas*, BBC News, UK edition <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4050707.stm>2004-11-29.
- [english.people.com.cn/english](http://english.people.com.cn/english)
- [http://computersweden.idg.se/ArticlePages/200501/03/20050103142111\\_CS847/20050103142111\\_CS847.dbp.asp](http://computersweden.idg.se/ArticlePages/200501/03/20050103142111_CS847/20050103142111_CS847.dbp.asp)
- <http://di.se/Nyheter/?O=Index&page=%2fAvdelningar%2fTelegramShow.aspx%3fnopopup%3d1%26dreTN%3d276675>
- [http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Business\\_Machines#Current\\_business\\_activities](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Business_Machines#Current_business_activities)<sup>1</sup>
- [http://english.people.com.cn/english/200103/27/eng20010327\\_66086.html](http://english.people.com.cn/english/200103/27/eng20010327_66086.html)
- [http://today.reuters.co.uk/news/newsArticle.aspx?type=businessNews&storyID=2005-05-01T210430Z\\_01\\_CAS175695\\_RTRUKOC\\_0\\_TECH-LENOVO-IBM.xml](http://today.reuters.co.uk/news/newsArticle.aspx?type=businessNews&storyID=2005-05-01T210430Z_01_CAS175695_RTRUKOC_0_TECH-LENOVO-IBM.xml)). 2005-11-30.
- <http://www.computerworld.com/hardwaretopics/hardware/desktops/story/0,10801,100172,00.html>
- [http://www.forbes.com/2003/10/17/cx\\_pm\\_chinaland.html](http://www.forbes.com/2003/10/17/cx_pm_chinaland.html)
- [http://www.forbes.com/2003/10/17/cx\\_pm\\_chinaland.html](http://www.forbes.com/2003/10/17/cx_pm_chinaland.html)

- [http://www.idg.se/ArticlePages/200506/28/20050628142334\\_IDG.se475/20050628142334\\_IDG.se475.dbp.asp](http://www.idg.se/ArticlePages/200506/28/20050628142334_IDG.se475/20050628142334_IDG.se475.dbp.asp)
- [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1361&L2=16&L3=14](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1361&L2=16&L3=14)
- [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_page.aspx?ar=1361&L2=16&L3=14](http://www.mckinseyquarterly.com/article_page.aspx?ar=1361&L2=16&L3=14)
- [http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i\\_art\\_id=209590&i\\_sect\\_id=20959000&i\\_word=IBM&i\\_history=3](http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=209590&i_sect_id=20959000&i_word=IBM&i_history=3)
- <http://www.nyteknik.se/art/43870>
- [http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did\\_9651575.asp](http://www.svd.se/dynamiskt/naringsliv/did_9651575.asp)
- [http://www.swedishtrade.se/i\\_utlandet/landrapporter/Kina.htm](http://www.swedishtrade.se/i_utlandet/landrapporter/Kina.htm)
- [http://www-03.ibm.com/ibm/history/history/history\\_intro.html](http://www-03.ibm.com/ibm/history/history/history_intro.html)
- [http://www1.ibm.com/press/PressServletForm.wss?TemplateName=ShowBackground&MenuChoice=background&ApplicationSequence=\)](http://www1.ibm.com/press/PressServletForm.wss?TemplateName=ShowBackground&MenuChoice=background&ApplicationSequence=))
- [www.answer.com](http://www.answer.com). Sökord: Lenovo Group. 2005-11-30.
- [www.di.se](http://www.di.se), [www.va.se](http://www.va.se)
- [www.exportradet.se](http://www.exportradet.se)
- [www.ibm.se](http://www.ibm.se)
- [www.lenovo.com](http://www.lenovo.com)
- [www.lenovo.com](http://www.lenovo.com). The new Lenovo - A Marriage of Visionaries. 2005-11-30.
- [www.n24.se](http://www.n24.se)
- [www.swedishtrade.se](http://www.swedishtrade.se)

## Muntliga källor

- Dahlerus, Suzanne. Informationschef *Lenovo*. Samtal 2006-01-18.
- Hähnel, Fredrik. Tidigare chef på *Exportrådet* i Shanghai, via mail, 2006-11-01
- Isaksson, Pär. Journalist på *Affärsvärlden*. 2005-12-14
- Sköljdebrand, Rolf. Varumärkesexpert. 2005-12-05
- Weibull, Lars. VD för konsultfirman *Lars Weibull AB*, malmö, 2006-01-18.

## Appendix: Intervjufrågor

1. Kan motivet till uppköpet kopplas till det kinesiska företagens vilja att få tillgång till det väletablerade varumärket som IBM besitter?
2. Vilka tillgångar är viktigast för de kinesiska företagen?
3. Hur kan företag på den svenska marknaden bli påverkade av liknande samarbeten?
4. Kan olikheter i kulturer vara ett problem vid uppköpen?
5. Vad kan de positiva/negativa effekterna bli för det uppköpta företaget (IBM)?
6. Vad kan de positiva/negativa effekterna bli för det kinesiska köpande företaget (Lenovo)?
7. Kan denna uppköpsvåg på något sätt relateras till det “kinesiska hotet”?
8. Analytiker har spekulerat i att dessa typer av kinesiska företagsförvärv är ett hot för de uppköpta västerländska företagen. Hur ser du på bilden av det kinesiska hotet.

*Till Suzanne Dahlerus, Lenovo, var frågorna tvungna att vara av något annorlunda karaktär: Som vi tidigare nämnt var många av dessa frågor alltför känsliga för att kunna få svar på. Vi erhöll däremot artiklar som kunde besvara många av nedanstående frågor.*

1. Vilka motiv och förväntningar fanns det bakom försäljningen av IBMs PC division?
2. Varför var Lenovo en godkänd kandidat som fick förtroende för att köpa upp PC divisionen och använda IBMs varumärke under en bestämd period?
3. Tror Du att det kinesiska företaget klarar av att vårda de varumärkestillgångar man köper upp av IBM
4. Vilka tillgångar tror du är viktigast för Lenovo?
5. Vilka fördelar/nackdelar är det att Lenovo använder sig av IBMs varumärke en tid framöver?



6. Går det att kartlägga effekterna av uppköpet, trots att det har gått en kortare tid?
7. Vilka är de förväntade framtida effekterna för båda företagen?
8. Hur kan företag på den svenska marknaden bli påverkade av liknande samarbeten?
9. Vilka problem för IBM kan tänkas lösas efter uppköpet?
10. Har ni upplevt komplikationer i samband med förvärvet med tanke på olikheter i kulturer?
11. I litteratur om förvärv står det ofta att det är svårt att uppnå hög lönsamhet efter genomförandet. Varför tror ni att just detta förvärv skulle bli lönsamt för Lenovo?
12. Är försäljningen till ett kinesiskt företag ett sätt att stärka positionen av IBMs varumärke på den kinesiska marknaden som kan jämföras med en nyetablering?
13. Analytiker har spekulerat i att dessa typer av kinesiska företagsförvärv är ett hot för de uppköpta västerländska företagen. Hur ser du på bilden av det kinesiska hotet?
14. Hur ser samarbetet ut idag mellan företagen?
15. Hur ser det framtida samarbetet mellan Lenovo och IBM ut?

Tack så mycket för att Du medverkat!

---