



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

# Direktinvesteringar

Övergripande strategi samt val och implementering  
av internationella etableringsmetoder

*Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Januari 2003*

Anna Blomberg  
Adrian Glansborg  
Mikael Ståhl Elvander

*Handledare:*  
Gösta Wijk

# Sammanfattning

- Titel:** Direktinvesteringar – Övergripande strategi samt val och implementering av internationella etableringsmetoder
- Författare:** Anna Blomberg  
Adrian Glansborg  
Mikael Ståhl Elvander
- Handledare:** Docent Gösta Wijk
- Seminarium:** Kandidatseminarium inom temat strategi i förändring på Företagsekonomiska institutionen i Lund, HT 2002
- Nyckelord:** Direktinvesteringar, Internationalisering, Expansionsstrategi, Strategisk ansats, Resursbaserat synsätt
- Syfte:** Att undersöka vilka faktorer som kan ligga till grund för högteknologiska företags strategiska direktinvesteringsbeslut i utlandet och därigenom bidra till ökad förståelse för hur tänkandet kring dessa beslut fungerar.
- Metod:** Uppsatsen bygger på en kvalitativ fallstudie av fyra högteknologiska företag; Beijer Electronics AB, CellaVision AB, Qliktech AB samt TAC AB, som har gjort direktinvesteringar i utlandet. Teoretiska ansatser används för att analysera empirin och visualisera de olika elementen i valet av etableringsstrategi.
- Slutsatser:** Företag som direktinvesterar i utlandet kan välja förvärv eller uppstart. Den strategiska process som valet utgör delas in i tre grundelement, övergripande strategi, etableringsval och implementering, som analyseras individuellt. Ju mer övergripande de strategiska tankarna är, desto större flexibilitet är nödvändig för företag som befinner sig på internationella marknader med mycket extern påverkan. På detaljnivå kan rationella strategier lättare implementeras. Avgörande för att direktinvestera är behovet av närvaro på strategiskt viktiga marknader och företagets önskan om att behålla vissa resurser internt i organisationen. Faktorer som påverkar valet av etableringsmetod, förvärv eller uppstart, omfattar finansiella och personella resurser, behovet av kontroll över dotterbolag samt omvärldens förändringstakt. Dessutom formuleras hypotesen att ju större organisatoriska förmågor ett företag besitter, desto mindre är begränsningarna när det gäller att välja direktinvesteringsmetod. Högteknologiska företag som uppnått de resurser de behöver väljer troligen uppstart för sina vidare etableringar, något som också gäller riskobenägna företag. Vid implementeringen tar företag som är mer utvecklade större hänsyn till den egna företagskulturen än den nationella kulturen i det nya landet, då de ska bemanna och styra det nya företaget.

## Förord

*Vi har, från oktober 2002 till januari 2003, arbetat med denna kandidatuppsats vid företagsekonomiska institutionen på Lunds universitet. Det har varit en mycket lärorik period, såväl socialt som akademiskt, och vi har fått stor kunskap att ta med oss in i framtiden.*

*Uppsatsen bygger till stor del på de intervjuer som genomfördes med de inblandade företagen. Därför vill vi rikta ett varmt tack till våra kontaktpersoner på fallföretagen, Peter Åkerlund på CellaVision AB, Måns Hultman på Qliktech AB, Conny Persson på Beijer Electronics AB och Per-Arne Håkansson på TAC AB som har bidragit med inspiration och relevant fakta.*

*Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Gösta Wijk för den hjälp och kunskap som han har bidragit med vid utformningen av denna uppsats.*

*Slutligen vill vi tacka Fredrik för inspiration, Michael och Rose-Marie för lån av bil samt övriga personer som har varit till stöd och hjälp vid skrivandet av denna uppsats.*

*Eventuella fel och brister kan inte belastas ovanstående personer utan endast oss själva.*

*Lund, den 20 januari 2003*

*Anna Blomberg*

*Adrian Glansborg*

*Mikael Ståhl Elvander*

# Innehållsförteckning

<b>KAPITEL 1 - INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND.....	1
1.1.1 <i>Internationalisering</i> .....	1
1.1.2 <i>Högteknologiska företag</i> .....	2
1.1.3 <i>Varför är det intressant att studera valet?</i> .....	2
1.1.4 <i>Vad har studerats förr?</i> .....	3
1.2 ÄMNESORIENTERING .....	3
1.2.1 <i>Fyra internationaliseringsmetoder för företag</i> .....	3
1.2.2 <i>Om direktinvesteringar</i> .....	5
1.2.3 <i>Indelning</i> .....	6
1.3 PROBLEMSTÄLLNING .....	6
1.4 SYFTE .....	6
1.5 DISPOSITION AV UPPSATSEN .....	7
<b>KAPITEL 2 - METOD .....</b>	<b>8</b>
2.1 VAL AV METOD.....	8
2.1.1 <i>Fallstudie</i> .....	8
2.1.2 <i>Grundläggande synsätt</i> .....	9
2.1.3 <i>Angreppssätt</i> .....	10
2.2 VAL AV FÖRETAG .....	10
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	11
2.3.1 <i>Tidsplanering av projektet</i> .....	11
2.3.2 <i>Informationsinsamling</i> .....	11
2.3.3 <i>Intervjuer</i> .....	12
2.3.4 <i>Val av teori</i> .....	12
2.3.5 <i>Analysarbetet</i> .....	13
2.4 METODAVGRÄNSNINGAR.....	13
2.5 METODDISKUSSION .....	14
2.5.1 <i>Intervju som metod</i> .....	14
2.5.2 <i>Källkritik</i> .....	14
2.5.3 <i>Teorikritik</i> .....	15
2.5.4 <i>Självkritik</i> .....	15
<b>KAPITEL 3 - TEORI .....</b>	<b>16</b>
3.1 INLEDNING.....	16
3.2 STRATEGISK ANSATS .....	17
3.2.1 <i>Hur det används</i> .....	17
3.2.2 <i>Rationell strategisk ansats</i> .....	18
3.2.3 <i>Skeendebaserad strategisk ansats</i> .....	19
3.2.4 <i>Kaos-balanserad ansats</i> .....	20
3.3 LIVSCYKELN .....	21
3.3.1 <i>Hur den används</i> .....	21
3.3.2 <i>Beskrivning</i> .....	21
3.3.3 <i>Kritik mot livscykelmodellen</i> .....	23
3.4 DIVERSIFIERING.....	24
3.5 DET EKLEKTISKA PARADIGMET FÖR INTERNATIONELL AKTIVITET, OLI .....	24
3.5.1 <i>Hur det används</i> .....	24
3.5.2 <i>Beskrivning</i> .....	25
3.5.3 <i>Kritik mot OLI</i> .....	27
3.6 DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET .....	28
3.6.1 <i>Hur det används</i> .....	28
3.6.2 <i>Beskrivning</i> .....	28
3.6.3 <i>Kritik mot RBS</i> .....	32
3.7 KULTUR.....	32
3.7.1 <i>Hur det används</i> .....	32
3.7.2 <i>Beskrivning</i> .....	33

3.8	ATT STYRA OCH LEDA DET NYA BOLAGET .....	34
3.8.1	<i>Hur det används</i> .....	34
3.8.2	<i>Beskrivning</i> .....	34
3.9	TEORETISKA AVGRÄNSNINGAR.....	36
3.9.1	<i>Övergripande</i> .....	36
3.9.2	<i>Uppsalamodellen</i> .....	36
3.9.3	<i>Transaktionskostnadsteori</i> .....	36
3.9.4	<i>Övrigt</i> .....	37
<b>KAPITEL 4 - RAMVERK FÖR ETABLERINGSVALET.....</b>		<b>38</b>
4.1	TIDIGARE STUDIER.....	38
4.1.1	<i>Riskhänsyn och lönsamhet</i> .....	39
4.1.2	<i>Bransch och konkurrens</i> .....	39
4.1.3	<i>Värdländer</i> .....	39
4.1.4	<i>Internt</i> .....	40
4.1.5	<i>Diversifiering</i> .....	41
4.1.6	<i>Kultur och lärande</i> .....	42
4.2	RAMVERK FÖR VALET AV ETABLERINGSMETOD.....	42
<b>KAPITEL 5 - EMPIRI .....</b>		<b>44</b>
5.1	CELLAVISION AB .....	44
5.1.1	<i>Företagsbeskrivning</i> .....	44
5.1.2	<i>Övergripande expansionsstrategi</i> .....	45
5.1.3	<i>Etableringsval</i> .....	45
5.1.4	<i>Dotterbolagsrelaterade frågor</i> .....	46
5.2	QLIKTECH.....	48
5.2.1	<i>Företagsbeskrivning</i> .....	48
5.2.2	<i>Övergripande expansionsstrategi</i> .....	49
5.2.3	<i>Etableringsval</i> .....	50
5.2.4	<i>Dotterbolagsrelaterade frågor</i> .....	50
5.3	BEIJER ELECTRONICS AB .....	52
5.3.1	<i>Företagsbeskrivning</i> .....	52
5.3.2	<i>Övergripande expansionsstrategi</i> .....	53
5.3.3	<i>Etableringsval</i> .....	54
5.3.4	<i>Dotterbolagsrelaterade frågor</i> .....	55
5.4	TAC .....	57
5.4.1	<i>Företagsbeskrivning</i> .....	57
5.4.2	<i>Övergripande expansionsstrategi</i> .....	59
5.4.3	<i>Etableringsval</i> .....	59
5.4.4	<i>Dotterbolagsrelaterade frågor</i> .....	61
<b>KAPITEL 6 - ANALYS.....</b>		<b>63</b>
6.1	ÖVERGRIPANDE STRATEGI.....	63
6.1.1	<i>Ansats</i> .....	63
6.1.2	<i>Livscykelmodellen</i> .....	67
6.1.3	<i>Diversifiering</i> .....	70
6.1.4	<i>Risktänkande och lönsamhet</i> .....	71
6.2	ETABLERINGSVAL.....	74
6.2.1	<i>OLI</i> .....	74
6.2.2	<i>Resursbaserat synsätt</i> .....	78
6.3	IMPLEMENTERING .....	86
6.3.1	<i>Kultur</i> .....	86
6.3.2	<i>Bemannning</i> .....	88
6.4	FAKTORER SOM PÅVERKAR DIREKTINVESTERINGSVALET .....	91

<b>KAPITEL 7 - SLUTSATS</b> .....	<b>93</b>
7.1 ÖVERGRIPANDE .....	93
7.1.1 <i>Strategiska aspekter</i> .....	93
7.1.2 <i>Livscykeln, diversifiering och risktänkande</i> .....	94
7.2 ETABLERINGSVAL .....	95
7.2.1 <i>OLI</i> .....	95
7.2.2 <i>Resursbaserat synsätt</i> .....	97
7.3 IMPLEMENTERING .....	99
7.3.1 <i>Kulturen</i> .....	99
7.3.2 <i>Bemanning och styrning</i> .....	100
7.4 HYPOTESER .....	101
7.5 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA STUDIER .....	102
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>103</b>
PUBLICERADE KÄLLOR .....	103
FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR .....	106
MUNTliga KÄLLOR .....	107
ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	107

## **BILAGA 1 – Intervjuguide**

### **ABSTRACT**

# Kapitel 1 - Inledning

*I detta kapitel får läsaren en introduktion till ämnet direktinvesteringar. Dessutom presenteras den problematik som kommer att behandlas i uppsatsen.*

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Internationalisering

#### 1.1.1.1 Inledning

Under de senaste decennierna har företag mer och mer etablerat sig på den globala marknaden (Barkema *et al.*, 1996). Företagens globalisering innebär att de har fått ökad kunskap om förhållanden i olika länder. Utländsk försäljning ökar dessutom återbäringen från innovationer och sprider riskerna (Barkema och Vermeulen, 1998). Produktiviteten är också högst i de företag som är utsatta för internationell konkurrens genom import, export och utländska direktinvesteringar (Nutek B 1991:1). Således är internationella företags verksamhet en viktig faktor att beakta vid studier av förhållanden i världsekonomin.

Detta område var under en lång tid inriktat mot nationalekonomin, men har under de senaste tre decennierna fått en vinkling även mot företagsekonomiska studier.

#### 1.1.1.2 Direktinvestering

Begreppet direktinvesteringar omfattar såväl förvärv som nyuppstart, i syfte att skapa dotterbolag i utlandet. Direktinvesteringarnas ökade betydelse i världsekonomin är en av huvudaspekterna när det gäller företagens globalisering. Direktinvesteringarna har ökat kraftigt i världen sedan år 1985 (Sveriges Officiella Statistisk, S2002:006).

Det har i Sverige saknats kunskaper om olika typer av direktinvesteringar och deras inverkan på ekonomin (Nutek B 1991:1). Det har till exempel funnits oklarheter om effekterna av olika etableringsformer såsom uppstart i jämförelse med fusioner med, och förvärv av, existerande företag. Oavsett metod har graden av misslyckande varit hög, trots att många företag gör goda och grundliga analyser innan de gör den internationella investeringen (Newbury och Zeira, 1997).

#### 1.1.1.3 Svenska företag

Svenska företag har påverkats mycket av globaliseringen. Antalet anställda i samtliga svenska dotterbolag utomlands ökade totalt under hela 1990-talet bortsett från 1993 (Sveriges Officiella Statistisk, S 2001:006). Svenska företag har således under lång tid expanderat kraftigt utomlands. Eftersom även andelen utlandsägda företag i Sverige har ökat har detta lett till en omfattande debatt då Sverige numera är starkt beroende av internationella företag. Frågor har väckts kring både utgående och ingående investeringar, exempelvis: Expanderar de svenska storföretagen i utlandet på grund av dåliga förhållanden i Sverige? Innebär denna expansion att jobben försvinner från Sverige och att lönenivåerna pressas ner? (Sveriges Officiella Statistisk, S2002:006).

Antalet anställda inom svenskägda koncerner i utlandet ökade från 750 000 till 910 000 anställda från år 1999 till 2000. Även antalet koncerner med anställda i utlandet ökade under denna period, från 805 till 913 koncerner. År 1986 direktinvesterade svenska företag för 28 120 MSEK utomlands och år 2000 var motsvarande siffra 361 905 MSEK (Riksbanken, 2002) Det var främst små och medelstora koncerner (med 1-249 anställda) som bidrog till att antalet koncerner med internationell verksamhet ökade (Sveriges Officiella Statistisk, S 2002:006). Globalisering är alltså inte bara en fråga för de stora svenska företagen utan en realitet även för många mindre företag.

### **1.1.2 Högteknologiska företag**

Den forskning inom ämnet direktinvesteringar som, trots allt, tidigare har gjorts har varit inriktad på traditionell tillverkningsindustri. Moderna högteknologiska företag som befinner sig i dagens föränderliga omvärld har däremot inte studerats i någon högre grad. Att vara ett högteknologiskt företag innebär ofta att företaget inledningsvis arbetar intensivt med utveckling av produkter eller ny teknologi samtidigt som företaget befinner sig på en starkt konkurrensbetonad marknad. Efter hand som utvecklingen av produkter färdigställs försöker företaget påbörja kommersialiseringen av dessa produkter. Många företag växer samtidigt kraftigt och de finansiella tillgångarna är begränsade och företaget är också ofta beroende av riskkapitalister under hela detta inledningskede. För de företag som överlever den inledande fasen är det expansion och kommersialisering som dominerar verksamheten. Många företag måste redan från början konkurrera på en global marknad och internationalisering är en realitet direkt. Företag, i de flesta branscher, är beroende av en intensiv produktutveckling för att överleva konkurrensen i en mer mogen miljö. Organisationen brukar också påverkas av detta. En lärande organisation som uppmuntrar till självständigt tänkande kräver ofta en mer organisk och mindre hierarkisk struktur än den traditionella tillverkningsindustrin (Grant, 2000), vilket är ytterligare ett skäl till att tidigare forskning inom ämnet inte nödvändigtvis är tillämpbar.

### **1.1.3 Varför är det intressant att studera valet?**

Multinationella företag kan genom direktinvestering etablera sig utomlands på två olika sätt; genom att starta från scratch, i fortsättningen kallat uppstart, eller genom förvärv av ett befintligt företag (Zejan, 1990, Andersson och Svensson, 1994, Barkema och Vermeulen, 1998 m.fl.). När ett direktinvesteringsbeslut är taget är de två valen ofta substitut (Fölster och Trofimov, 1994). Andelen direktinvesteringar har ökat dramatiskt under de sista decennierna. Enligt Barkema och Vermeulen (1998) har omfattande undersökningar gjorts angående huruvida företag expanderar ensamma eller med partners, medan valet mellan uppstart och förvärv är betydligt mindre utforskad.

Sverige utgör en relativt liten marknad i en alltmer globaliserad omvärld. I och med ett mer integrerat och öppnare Europa och fler och fler internationella utbyten etablerar sig många svenska företag i utlandet. Ett företag som etablerar sig på en utländsk marknad måste anpassa sig efter de speciella förutsättningar som råder där. Det gäller för varje företag att välja en etableringsform som passar företagets resurser samt den specifika marknaden.

Med tanke på ovanstående resonemang om bristerna i forskningen i ämnet samt den betydelse som direktinvesteringar har för världsekonomin är det givetvis intressant att studera direktinvesteringar och hur företag strategiskt tar hänsyn till hur dessa ska göras.



### 1.1.4 Vad har studerats förr?

Sedan 70-talet har en mängd artiklar och böcker om direktinvesteringar publicerats. En tydlig ökning i intresset för dessa frågor har dessutom kunnat skönjas det senaste decenniet. Bredden på publikationerna är dessutom relativt stor, även om endast ett fåtal har tagit ställning till valet mellan de olika typerna av direktinvesteringar. De som har studerat detta har under årens lopp använt sig av några teorier för att förklara de faktorer som ligger till grund för valet mellan uppstart och förvärv. Dock har ingen heltäckande teori uppdragats utan enskilda forskare har resonerat om specifika faktorer, såsom kulturella skillnader (Cartwright och Cooper, 1993), grad av diversifiering (Barkema *et al.*, 1996) och riskbenägenhet (Caves, 1982). Ett par försök till övergripande modeller inom området har gjorts, varav det eklektiska paradigmet för internationell produktion (Dunning, 1979) troligen är det mest framträdande.

## 1.2 Ämnesorientering

### 1.2.1 Fyra internationaliseringsmetoder för företag

#### 1.2.1.1 Inledning

Ett internationellt företag har produktion och ägande koncentrerat till ett enda land. Det kan dessutom ha försäljning i ett flertal länder, antingen via mellanhänder och/eller via egna dotterbolag. Multinationella företag har produktion och försäljning spridda över ett flertal länder. Ägande och koncernledning är dock i huvudsak koncentrerade till ursprungslandet. (Grant, 2000) I denna uppsats är det internationella företag som studeras.

Det finns fyra grundläggande sätt för ett företag att utöka från en inhemsk till en internationell marknad (Moberg, 2001, Grant, 2000).

#### 1.2.1.2 Export

Export innebär marknadsföring och direkt försäljning av inhemskt producerade produkter, i ett annat land. Detta är det traditionella sättet att nå nya marknader. Det kräver inga investeringar i utländska faciliteter utan de flesta kostnader kommer från marknadsföringen.

#### 1.2.1.3 Licensiering

Licensiering handlar främst om att ett företag i etableringslandet tillåts använda det licensierande företagets tillgångar. Ofta är dessa ogripbara<sup>1</sup>, såsom varumärken, patent och produktionsteknik. Licenstagaren betalar en avgift för att få rättigheterna att utnyttja denna tillgång. Investeringen som krävs för den som ger ut licensen är låg, varför möjligheterna finns till god avkastning per investerad krona. Riskerna är dock att företaget förlorar såväl kontroll som intäkter från försäljning.

---

<sup>1</sup> Intangible på engelska, en god svensk översättning saknas. Motsatsen tangible betyder påtagbar, påtaglig.

#### **1.2.1.4 Joint Venture<sup>2</sup>**

När två eller fler företag ingår i en Joint Venture kan det finnas flera målsättningar: marknadsinträde, risk/belöningsdelning, teknologisamverkan och gemensam produktutveckling samt anpassning till olika krav från exempelvis myndigheter. Andra fördelar som kan motivera företag att ingå Joint Venture inkluderar möjligheten att ta del av politiska kontakter och de distributionskanaler som samarbetsbolaget kan ha. Denna typ av allianser är fördelaktiga när parternas strategiska mål konvergerar och de konkurrensmässiga målen divergerar eller när parternas storlek, marknadskraft, och resurser är små i förhållande till marknadsledarna i branschen. Det är också väsentligt att parterna kan lära sig av varandra utan att förlora alla sina unika färdigheter.

I en Joint Venture uppstår ofta en viss konflikt mellan konkurrens och samarbete. Parterna vill maximera fördelarna från samarbetet samtidigt som de söker optimera sin egen konkurrensposition. Inom samarbetet försöker företagen utveckla de gemensamma resurserna, vilket kan stå i motsättning till det faktum att varje företag vill utveckla och skydda sina egna resurser.

#### **1.2.1.5 Direktinvesteringar**

Begreppet direktinvesteringar omfattar allt direkt ägande av faciliteter och anläggningar i utlandet. Det involverar överföring av resurser som kapital, teknologi och personal. Direktinvesteringar kan göras på två sätt, genom förvärv eller genom uppstart. De kräver båda ett stort åtagande och ger god kontroll av verksamheten och dessutom kunskap om kunder och marknad i det nya landet.

Direktinvesteringar skall ej förväxlas med så kallade portföljinvesteringar, där investeringen görs i rent placeringssyfte med avkastning i form av ränta eller utdelning på satsat kapital som främsta motiv. Dessa ger dessutom inte ägandeflyttande. Definitionen på direktinvesteringar kan också göras som följer (Dunning, 1993):

Investeringen görs utanför huvudkontorets hemland, men inom det investerande företaget.

Investeringen består av en grupp tillgångar och intermediära produkter, såsom kapital, teknologi, ledarskapsförmågor, tillgång till marknader och entreprenörskap.

Syftet med direktinvesteringar är alltså att skapa ett internationellt företag för att ta tillvara på affärsmöjligheter, snarare än de sekundära fördelarna i form av ränta på kapital och räntesatser.

---

<sup>2</sup> Översätts ibland med "samarbetsbolag". Den engelska termen är dock så vedertagen att den genomgående kommer att användas här.

### 1.2.1.6 Sammanfattning

I följande tabell jämförs de olika möjligheterna som internationaliseringsmetoderna innebär och under vilka förutsättningar som varje metod är önskvärd:

Metod	Förutsättningar	Fördelar	Nackdelar
Export	Begränsad försäljningspotential i exportlandet Lite produktanpassning krävs. Distributionskanalerna finns nära tillverkningen. Höga tillverkningskostnader i exportlandet Liberala importregler Hög politisk risk	Minimerar risktagande och investering Snabbt inträde på ny marknad möjligt Maximerar skaleffekter, utnyttjar existerande faciliteter	Exportbarriärer och tariffer ökar kostnaderna Transportkostnader Begränsar tillgång till information om exportlandet Företaget ses som en outsider
Licensiering	Import och investeringsbarriärer Lagligt skydd möjligt i det nya landet Låg försäljningspotential i exportlandet Stora kulturella skillnader mellan länderna Licenstagaren saknar förmågor att bli konkurrent	Minimerar risktagande och investering Snabbt inträde på ny marknad möjligt Kan kringgå handelsbarriärer Hög avkastning på investeringen	Svag kontroll över hur tillgångarna används Licenstagaren kan bli konkurrent Kunskap kan rinna över till samarbetspartnern Perioden är begränsad
Joint Venture	Importbarriärer Stora kulturella avstånd mellan länderna Tillgångarna kan inte rättvist prissättas Hög försäljningspotential En viss politisk risk Myndigheterna begränsar utländskt ägande Det lokala företaget kan bidra med färdigheter, resurser, distributionsnätverk, varumärke mm	Kringgår ägandeskapsrestriktioner och kulturella avstånd Kombinerar två företags resurser Lärandepotential Ses som en insider Mindre investering krävs	Svårt att leda Kontrollen spås ut Större risk än export och licensiering Kunskap kan rinna över till samarbetspartnern Partnern kan bli konkurrent
Direktinvesteringar	Importbarriärer Små kulturella skillnader mellan länderna Tillgångarna kan inte rättvist prissättas Hög försäljningspotential Låg politisk risk	Ger större kunskap om den lokala marknaden Lättare att applicera specifika färdigheter Minimerar kunskapspridning Insider	Högre risk än ovanstående Kräver stora resurser och åtaganden Kan vara svårt att leda och styrs av de lokala resurserna.

Tabell 1: De olika möjligheterna som internationaliseringsmetoderna (Grant, 2000, Moberg, 2001)

## 1.2.2 Om direktinvesteringar

### 1.2.2.1 Definition

Med direktinvestering avses enligt Riksbankens definition (Moberg, 2001): ”investeringar från Sverige i företag i utlandet och från utlandet i företag i Sverige som syftar till att effektivt inflytande på företags förvaltning eller som har till syfte att skapa en varaktig ekonomisk förbindelse med företaget. Om investeringens andel av kapitalet uppgår till minsta 10 procent efter investeringen ska investeringen alltid anses utgöra en direktinvestering.” Det finns ingen internationell konsensus på hur stor del av företaget som måste ägas av det investerande bolaget.

### **1.2.2 Förvärv och uppstart**

Från Newburry och Zeira (1997) kommer följande definitioner av uppstart respektive förvärv.

**Förvärv:** Ett internationellt förvärv är ett företags förvärv av ett annat företags namn och tillgångar om det andra företaget har huvudkontor utanför det förvärvande företags hemland. Efter förvärvet kontrolleras det förvärvade företags ledning, såväl ekonomiskt som juridiskt, av det förvärvande företaget.

**Uppstart:** En internationell uppstart är etableringen av ett nytt dotterbolag i ett utländskt land av ett företag med huvudkontor utanför det land där etableringen görs. Syftet är att i det nya landet producera ett företags produkt eller leverera företagets tjänster.

### **1.2.3 Indelning**

I denna uppsats analyseras tre olika aspekter som omger valet av direktinvesteringsmetod: Företagets övergripande strategi, faktorer som påverkar valet och implementeringen av beslutet. Dessa tre komponenter kan ses som baselement i analysen. Det vore möjligt att se dem som placerade på en tidsaxel, där den övergripande strategin kommer först, valet sedan och implementeringen sist, men det är mer lämpligt att se dem som ömsesidigt påverkande komponenter, där den övergripande strategin hos företaget ligger som grund för de andra två.

## **1.3 Problemställning**

I inledningen har direktinvesteringsvalet definierats och vissa faktorer som kan påverka detta val har berörts. De tre grundstenarna i direktinvesteringsstrategin, övergripande strategi, val av metod samt implementering har belysts och de tankegångar som ligger till grund för beslut inom dessa tre har berörts. En djupare studie av företags tankegångar när det gäller strategierna för dessa tre beståndsdelar borde leda fram till en klarare bild av de faktorer som ligger till grund för företagets val av metod. Fyra olika företag inom varierande högteknologiska branscher studeras, för att skapa en helhetsbild av tänkandet kring detta ämne.

I samtliga frågeställningar som avhandlas är det viktigt att beakta huruvida dessa är generella, eller om de är företagsspecifika. Intressanta frågor att försöka få svar på omfattar: Vilka faktorer påverkar direktinvesteringsvalet hos företag? Hur fungerar företagets strategiska tänkande genom denna process? Vad grundas beslutet på? Finns det några nyckelfaktorer vid valet av strategin? Vilka viktiga aspekter beaktas av företagen? Hur stämmer dessa med företagets övergripande strategi? Vad är väsentligt när företaget implementerar direktinvesteringsvalet?

## **1.4 Syfte**

Syftet med uppsatsen är:

Att undersöka vilka faktorer som kan ligga till grund för högteknologiska företags strategiska direktinvesteringsbeslut i utlandet och därigenom bidra till ökad förståelse för hur tänkandet kring dessa beslut fungerar.

## 1.5 Disposition av uppsatsen

Kapitel 1 är en introduktion till ämnet direktinvesteringar. Dessutom presenteras den problematik som kommer att behandlas i uppsatsen.

I kapitel 2 beskrivs tillvägagångssättet för att uppfylla syftet med uppsatsen. Här förklaras det allmänna förfarandet och de metoder som har använts vid datainsamling och analys. De val som har gjorts går igenom grundligt och de fördelar och nackdelar som dessa innebär förklaras.

Kapitel 3 är en introduktion till ett antal företagsekonomiska teorier. Det är dessa teorier som ligger till grund för uppsatsen och således skapar en teoretisk plattform för denna.

I kapitel 4 behandlas teorierna från föregående kapitel och knyts till tidigare forskningsresultat för att skapa en god kunskapsgrund för strategier kring direktinvesteringar. Utifrån detta byggs en referensram för hur analysen kommer att genomföras upp.

Kapitel 5 omfattar de empiriska studierna av fallföretag som har gjorts. En grundlig genomgång av vart och ett av de fyra företagen som har studerats för uppsatsen ges.

I kapitel 6 görs en analys av den empiri som har insamlats relaterat till den teori och referensram som har presenterats i tidigare kapitel. Skillnader och likheter mellan teori och empiri, respektive mellan de olika fallföretagen, åskådliggörs.

I kapitel 7 summeras de viktigaste resultaten av studien. I hopp om att uppfylla syftet med uppsatsen förs ett antal hypoteser fram. Slutligen ges förslag till vidare studier inom ämnet.

# Kapitel 2 - Metod

*I detta kapitel beskrivs hur syftet med uppsatsen uppnås. De avgränsningar som är gjorda beskrivs och avslutningsvis riktas kritik mot de metoder som nyttjas, med avsikt att öka tillförlitligheten för läsaren.*

## 2.1 Val av metod

### 2.1.1 Fallstudie

*Om något förklaras så klart och tydligt att ingen kan missförstå så kommer någon att missförstå.*

(Hernes, 1979)

För att studera processer i företag och göra en mer djupgående analys är en fallstudie lämplig. Eftersom denna uppsats avser att just undersöka den strategiska beslutsprocess som förekommer företagets etableringsstrategi är det också på fallstudie som valet hamnar. Ytterligare djup fås genom att intervjuer dessutom används som metod för datainsamling eftersom detaljer och följdfrågor då kan hanteras vid intervjutillfället. Detta ger även möjlighet att ställa mer komplexa frågor (Wiedersheim-Paul och Eriksson, 2001).

#### 2.1.1.1 Styrkor och svagheter med fallstudier

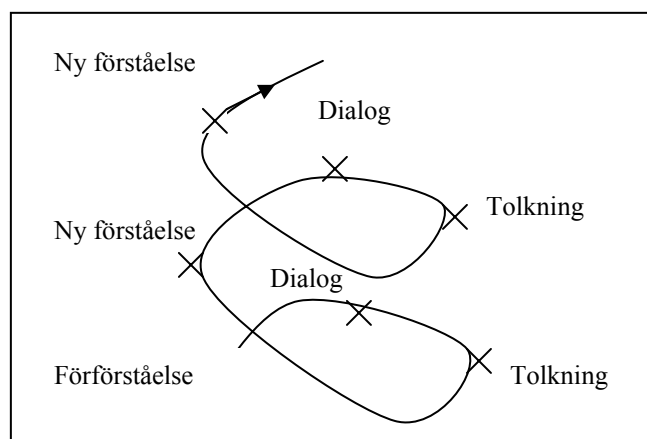
En av styrkorna som fallstudier bär med sig är att de kan skapa en helhetsbild (Holme & Solvang, 1997). Fallstudien kan ge en överblick som en enkätundersökning lätt kan missa. Svagheten är att det är svårare att göra generaliseringar. Yin (1994) skriver i sin bok att det är nödvändigt att prova hypoteser på flera fallföretag för att kunna generalisera. Detta innebär förenklat att det krävs kvantitativ data för att möjliggöra generaliseringar. I denna uppsats är fallstudierna alltför få för att säkra generaliseringar skall kunna göras. Det hade därför varit intressant att komplettera studien med en kvantitativ metod.

Andra styrkor som fallstudier har är att svaren inte är förtryckta i någon enkät, vilket leder till att den yttre påverkan på respondenten minimeras. Således ökar trovärdigheten i resultaten. En fallstudie genomförd med hjälp av intervjutillfällen möjliggör även att frågor kan förklaras, i syfte att undvika missförstånd (Holme & Solvang, 1997). Ytterligare kritik mot fallstudier som undersökningsmetod är bland annat att verkligheten förenklas och att risken finns att vissa faktorer överdrivs och får för stor vikt. Risken finns även att läsaren får en uppfattning att fallstudien är en komplett beskrivning av verkligheten när den i själva verket utgör en av flera aspekter (Merriam, 1994).

## 2.1.2 Grundläggande synsätt

Two vetenskapliga synsätt som ofta diskuteras är positivismen och hermeneutiken. Positivismen har sitt ursprung i empirismen och angreppssättet innebär att forskaren skall eftersträva att försöka ge allmängiltiga förklaringar av verkligheten vid en undersökning. I sin äkta form bygger positivismen på kvantitativ mätning och experiment, samt logiska resonemang. En positivistisk ansats bygger i strikt mening på fakta som är resultat av mätningar och formell logik. Det formella logiksystemet är uppbyggd kring noggranna definitioner samt särskiljande av satser och antaganden. Dessa logiksystem är grunden för att sedan skapa en teori som i sin tur används för att testa olika hypoteser. Ur denna ansats växer ett objektivt förhållningssätt, där personliga värderingar och bedömningar ej får ha utrymme, fram i analysen. Verkligheten anses vara objektiv och vetenskapens uppgift är att avbilda denna verklighet.

I kontrast till denna vetenskapssyn ställs ofta hermeneutiken. Ordet hermeneutik härstammar från grekiskan och betyder "tolkning av budskap" eller "tolkning av texter". Hermeneutiken innebär att man har ett kvalitativt synsätt och att kvalitativ data värdesätts högre än kvantitativ. Forskaren roll är att utifrån tidigare erfarenheter och kunskaper tolka den komplexa verkligheten. I tolkningen ingår det att förstå delarna för att se helheten. Den modell för tolkning som Wiederheim-Paul och Eriksson (2001) använder kan liknas vid en hermeneutisk spiral (Se figur 1). Den forskare som börjar undersöka en frågeställning vet redan innan arbetet påbörjas en del om ämnet. Denna kunskap eller förförståelse bidrar till att skapa intressanta fråge- och problemställningar med vars hjälp forskaren skapar ett växelverkande samspel med undersökningsmaterialet. Denna process tolkas och skapar ytterligare förståelse som bidrar till att nya frågor och problem lyfts fram. Detta i sin tur itererar en ny tolkningsprocess (Wiederheim-Paul och Eriksson, 2001). Det är alltså genom växelverkanen mellan informationsinhämtning och tolkning som en mer fullständig förståelse kan uppnås.



Figur 1: Hermeneutisk spiral (Wiederheim-Eriksson, 2001)

I denna uppsats har arbetet utgått från ett hermeneutiskt snarare än ett positivistiskt synsätt då den intervjudata som finns fordrar en viss tolkning och förståelse. Detta innebär att läsaren bör vara medveten om att subjektiva värderingar påverkar undersökningen.

### 2.1.3 Angreppssätt

Det finns två olika metodiska angreppssätt, det induktiva och det deduktiva. Den induktiva metoden kallas också för vara upptäckarens väg. Teorin skapas utifrån empirin. Detta innebär dock inte att forskaren arbetar helt förutsättningslöst, det faktum att de egna idéerna och föreställningarna färga teserna som kommer fram är svårt att undvika. Den deduktiva metoden har som utgångspunkt en förutbestämd teori, vilken studien avser att bevisa. Detta innebär att den data som samlas in, tolkningen av dessa data samt hur resultaten relateras till tidigare forskning bestäms av redan befintlig teori (Patel & Davidsson, 1994). En teori blir dock aldrig fullkomlig, utan forskaren kan alltid fråga sig ”varför” och teorierna kan även vidareutvecklas och testas på nytt om nya hypoteser dyker upp (Holme & Solvang, 1997).

Det finns ett tredje angreppssätt, det abduktiva, som är en kombination av de två andra och innebär att nya begrepp upptäcks löpande utifrån empirin. Abduktionen utgår, precis som induktionen, från empiriska fakta, men avvisar inte teoretiska föreställningar och ligger på så vis närmare deduktionen. Analys av empiri kan kombineras med, eller föregripas av, studier av tidigare teorier. Dessa studier blir en inspirationskälla till upptäckter av nya mönster som i sin tur ger vidare förståelse av fenomen (Alvesson och Sköldberg, 1994).

Denna studie kan väsentligen sägas bygga på det abduktiva sättet att arbeta. Det är en lämplig metod då uppsatsen beskriver en beslutsprocess och det strategiska tänkandet kring denna. Metoden medger också att man pendlar mellan olika teorier och i tillämpliga fall utnyttjar dem vid analysen av empirin.

## 2.2 Val av företag

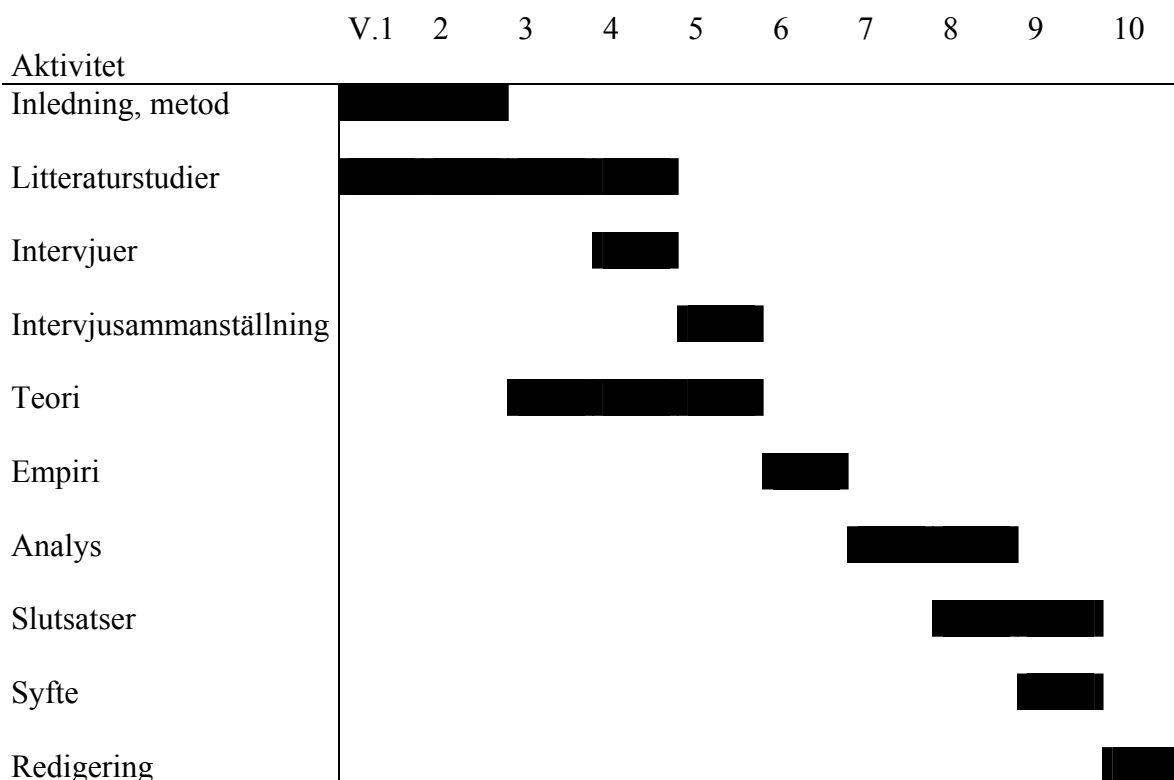
Valet av företag är gjort utifrån frågeställningen samt utifrån den första ämnesundersökningen som genomfördes. Mycket av den teori som fanns kopplad till direktinvesteringar var applicerad och undersökt på traditionella tillverkningsföretag inom industrin. Därför ansågs det intressant att undersöka en annan typ av företag, vilket medför att undersökningen riktades in på relativt nya högteknologiska företag. Ytterligare villkor som ställdes på de studerade företagen var att de har etablerat sig i utlandet genom förvärv eller nystart. Företagen är av olika storlek, befinner sig i olika utvecklingsfaser och tillhör olika branscher men har den gemensamma faktorn att de alla är högteknologiska företag som expanderar. Motiven med att undersöka flera olika företag var flera. Dels fanns en förhoppning om att eventuellt finna gemensamma nämnare som spänner över fler teknologiska branscher. Dessutom finns möjligheten att se eventuella skillnader som kan knytas till det specifika fallet och därmed erhålla situationsspecifika slutsatser. Som kritik mot valet av företag bör uppmärksammas att genom detta urval finns risken att många faktorer kan vara branschrelaterade. Detta är dock en risk som måste tas om undersökningen skall kunna se likheter och skillnader över branschgränserna. De studerade företagens huvudkontor är lokaliserade i Lund och Malmö beror på att detta underlättade studien. De undersökta företagen är TAC AB, Beijer Electronics AB, Qliktech AB och CellaVision AB.



## 2.3 Tillvägagångssätt

### 2.3.1 Tidsplanering av projektet

För att kunna planera tiden för projektet och fastställa delmål med arbetet användes en Ganttmodell (Perborg, 2001). Första bestämdes de aktiviteter som ansågs ingå i skapandet av kandidatuppsatsen. Därefter tilldelades de olika aktiviteterna arbetstid i form av veckor. Med hjälp av schemat skapades en överblick om vad som skulle vara klart i varje arbetsvecka.



Tabell 2: Gantt-schema (Perborg, 2001)

### 2.3.2 Informationsinsamling

Projektet inleddes med en litteratursökning i ämnet direktinvesteringar. Sökandet bestod i att hitta artiklar och facklitteratur som behandlar ämnet. Relativt få artiklar och böcker skrivna av svenska författare finns inom ämnet, och de som finns var förhållandevis gamla. I ämnet som helhet finns det dock tämligen mycket litteratur att använda sig av. Parallellt med informationssökandet undersöktes vilka företag som kunde vara lämpliga att studera. Lämpliga fallföretag söktes genom artiklar på olika tidningars hemsidor, t.ex. Affärsvärldens hemsida på Internet.

Företagen studerades inledningsvis genom respektive hemsidor samt årsredovisningar och annat offentligt material. Detta gjordes för att den följande intervjuprocessen skulle effektiviseras. I undersökningen användes primära källor för att finna fakta kring själva frågeställningen och sekundära källor för allmän företagsinformation. En primär källa bygger inte på någon tidigare källa, vilket däremot en andrahandskälla gör (Lundahl och Skärvad, 1999).

### 2.3.3 Intervjuer

Då den grundläggande faktainsamlingen var gjord förbereddes intervjuerna. En intervjuguide, med sammanställning av de sökta frågeställningarna, utvecklades (se bilaga 1). Därefter skapades en förkortad version av denna, som i stora drag skulle täcka frågeställningen. Denna version skickades ut till fallföretagen i god tid innan intervjutillfället, för att även företagen skulle kunna vara förberedda. Genom att skicka denna övergripande version till företaget på förhand minimeras risken att ett flertal frågor missuppfattas och möjligheten ges att ställa följdfrågor på de övergripande temafrågor som blev utskickade. För att inte sätta för stor press (Holme & Solvang, 1997) på den intervjuade var endast två personer ur uppsatsgruppen närvarande vid varje intervju.

Intervjupersonerna söktes efter kriteriet att de skulle ha kompetens och befogenheter inom företaget, att delta i företagets strategiska arbete. I CellaVisions fall var det tidigare personkännedom som var anledningen till att Peter Åkerlund blev respondent. Peter Åkerlund är ekonomi och finanschef och sitter även med i CellaVisions ledningsgrupp. Måns Hultman är VD på Qliktech och var i denna roll definitivt en lämplig person att intervjua. Hos Beijer Electronics blev respondenten Conny Persson, vice VD och affärsområdeschef och insatt i strategiska frågor i företaget. Hos TAC blev kontaktpersonen Arne Frank som är koncernchef och VD. Han kunde dock inte avsätta den nödvändiga tiden, varför intervjun gjordes med Per-Arne Håkansson som är HR- och kvalitetsansvarig inom koncernen. Eftersom Per-Arne Håkansson är med i den ledningsgrupp som hanterar strategiska frågor ansågs Håkansson som relevant som respondent.

### 2.3.4 Val av teori

Hur de enskilda strategiska frågorna hanteras i ett företag beror främst på företagets övergripande strategiska hållning. Om det inom företaget finns en filosofi och tro på företagets möjligheter att planera för framtiden kommer detta troligtvis att yttra sig mycket annorlunda i de enskilda strategiska besluten än om företaget tror att omvärldens föränderlighet påverkar företaget i den grad att det inte är meningsfullt att planera för framtiden. Därför är det väsentligt att vid studierna av de enskilda besluten kring direktinvesteringar ha en översiktlig bild av de studerade företagens syn på strategi och framtid. Teorier för organisationers strategiska ansats kommer därför att finnas som en överordnad och allomfattande ram i såväl teori som analys.

Det finns ingen generell teori för de faktorer som ligger till grund för direktinvesteringsbeslut (se vidare i nästa kapitel). För denna uppsats har valts främst två olika angreppssätt: det resursbaserade synsättet (Barney, 1991) och det eklektiska paradigmet (OLI). Det resursbaserade synsättet utvecklades på 90-talet i syfte att förklara varför företag lyckas, men kan också användas som ett sätt att bena ut de faktorer som bör ligga till grund för strategiska beslut i allmänhet. Det eklektiska paradigmet skapades på 70-talet i syfte att beskriva de faktorer som ligger till grund för direktinvesteringsbeslut i producerande företag (Dunning, 1979). De båda teorierna täcker i vissa fall samma typer av faktorer, men det finns även delar som endast kommer fram i den ena eller den andra. OLI kan ses som en mer övergripande teori för att förklara att direktinvesteringsbeslut överhuvudtaget tas och vilka faktorer som är avgörande, och RBS utnyttjas i sin tur för att försöka förklara vilket av direktinvesteringsbesluten som väljs.

Utöver den bas som skapas genom de strategiska ansatserna och de beslut som kan analyseras med hjälp av RBS och OLI, förklaras även en del teorier som används för att beskriva företags situation, exempelvis livscykelmodellen, diversifiering och kultur. Dessa är nödvändiga för att förklara aspekter kring valet av etableringsstrategi och för att det ska vara möjligt att analysera de studerade företagen parallellt. Valet av teorier har arbetats fram efter hand som ämnet har studerats, inspirerade av de artiklar och böcker som finns skrivna.

Eftersom den teori som finns i ämnet är så pass extensiv och ändå osammanhängande, kommer uppsatsen också att handla om hur dessa hänger ihop och kan tillämpas.

Teorierna är dessutom utvecklade under ett flera olika decennier, varför dagsaktuella forskningsresultat i artiklar också har eftersträvats för att få en så komplett bild som möjligt.

### **2.3.5 Analysarbetet**

För analysen utnyttjades den referensram som tagits fram, se inledningen. Inledningsvis gjordes en övergripande analys för att strukturera likheter och skillnader mellan företagen, vidare analyserades företagens övergripande strategier mot bakgrund av de strategiska synsätt som har valts. Därefter gjordes en analys utifrån det eklektiska paradigmet för att få en helhetsbild av etableringsvalet. Parallellt med, och som en följd av denna, gjordes en analys av företagens empiri för själva valet av etableringsstrategi ställd mot det resursbaserade synsättet. En jämförelse gjordes därefter på företagen för att möjliggöra mer allmänna slutsatser.

Avslutningsvis analyserades, med den teori som använts inom det aktuella området, hur företagen implementerat sina nya dotterbolag. Även här gjordes en jämförelse mellan företagen för att se skillnader och likheter. Ur analysen drogs sedan slutsatser som blev grund för några hypoteser för vidare forskning.

## **2.4 Metodavgränsningar**

Det är ett medvetet val att begränsa uppsatsen till undersökandet av själva valet av etableringsstrategi och de tankar som finns kring den följande implementeringen av det nya dotterbolaget i moderbolagets koncern.

I uppsatsen fokuseras inte bakgrunden till att expandera utomlands eller det övergripande beslutet att etablera ett nytt dotterbolag. Det bakomliggande beslutet analyseras endast övergripande med OLI som teorigrund. Denna avgränsning är gjord på grund av tidsbegränsningen och för att en sådan undersökning skulle bli allt för omfattande med tanke på uppsatsens storlek.

Endast en kontaktperson har använts som respondent på respektive företagen, vilket motiveras med svårigheten att få tid av de ledningspersoner som behövs i undersökningen. Fler intervjurespondenter skulle kunna ge en mer nyanserad bild av vad som anses vara viktigt i olika strategiska frågor.

## 2.5 Metoddiskussion

### 2.5.1 Intervju som metod

För att erhålla kvalitativ data har personliga intervjuer genomförts och dessa har kompletterats med frågor via mejl. Det är viktigt att den personliga intervjun blir informell och att en tillit skapas mellan den som intervjuar och respondenten (Holme & Solvang, 1997). I de aktuella fallen skötte en person själva intervjun under tiden som den andra förde anteckningar på det som sades. Under den personliga intervjun användes inte en bandspelare, eftersom denna anses begränsa frispråkigheten hos intervjupersonerna. Ämnet är nämligen känsligt och det finns en risk att respondenten nämner konfidentiella omständigheter vad gäller företagets strategier. En bandspelare hade dock varit användbart för att kunna återge korrekta citat (Holme & Solvang, 1997). Med vetskap om detta användes i vissa fall de kompletterande mejlfrågorna för att få uttalanden bekräftade och verifierade.

Risken att den intervjuade upplever en eventuell bandspelare som obekvämt och därmed att svaren som ges är mer censurerade var ett tillräckligt argument för att inte använda bandspelare. Det påpekades för företagen att syftet med uppsatsen inte var att undersöka konfidentiella uppgifter om företagets framtida strategier, utan att intresset låg på det tankearbete och den beslutsprocess som ligger bakom ett etableringsbeslut. Detta mottogs väl av de intervjuade och uppfattningen är att svaren inte var censurerade.

### 2.5.2 Källkritik

Ett syfte med källkritik är enligt Wiederheim-Paul & Eriksson (2001) att det gäller att bestämma huruvida källan är valid, att den mäter det den utger sig för att mäta, att källan är relevant, kopplad till frågeställningen, samt att källan är reliabel; fri från ”systematiska felvariationer”. Källkritiken måste ta hänsyn till dessa tre faktorer för att en så hög trovärdighet som möjligt skall erhållas i uppsatsen.

#### 2.5.2.1 Primära källor

En kritisk inställning till de uppgifter som fås från intervjurespondenterna har eftersträvat, då frågorna rör tankegångar och beslutsprocesser. En tankegång för en enskild person kan ej ses som generaliserbar utan det bör beaktas att den beslutsprocess som blir signifikant för företaget är en iterativ process där flera personer är involverade och flera tankegångar är representerade.

#### 2.5.2.2 Sekundära källor

För att öka relevansen i den sekundärdata som behandlade ämnet direktinvesteringar eftersträvades artiklar som var färskare. En stor del av den sekundärdata som analyserades kommer direkt från företagen själva. Ett kritiskt förhållningssätt har använts vid granskningen av sådan information eftersom det finns en risk att företaget utelämnar negativ information. Då uppsatsen inte avser att kritisera de olika företagen anses informationen överlag ha hög trovärdighet. Den sekundärdata som bestod av artiklar i ämnet berörde inte direkt uppsatsens frågeställning men gav en god inblick i ämnet som sådant samt tillförde viktig information om den teoretiska bild som finns skriven kring ämnet. Den avsevärda mängden artiklar som finns skapar också ett problem eftersom sällning bland materialet krävs. Tillräckligt många och relevanta artiklar anses dock vara insamlade för att kunna täcka uppsatsens problemområde.

### **2.5.2.3 Validitet**

Fokuseras intervjufrågorna tillräckligt mot frågeställningen? Täcks problemdiskussionen eller missas väsentlig information? Med de här frågorna i bakhuvudet skapades den intervjuguide som användes i uppsatsen. Under själva intervjutillfällena gjordes försök att utveckla frågorna om det var så att respondenten inte fullt ut svarade. Med det här sättet att arbeta eftersträvades en så hög validitet som möjligt. Efter en del intervjuer upptäcktes det att några intressanta frågor behövde komplettering. Dessa frågor kompletterades med hjälp av mejl. Validiteten kan därmed sägas vara hög.

### **2.5.2.4 Reliabilitet**

Reliabiliteten i uppsatsen skulle öka om fler respondenter från varje företag intervjuats, på detta sätt hade svaren kunnat jämföras mellan de olika respondenterna och en mer nyanserad analys hade erhållits. Anledningen till att detta inte genomfördes beror på uppsatsens storlek och den begränsade tid som avsatts för projektet.

## **2.5.3 Teorikritik**

Har den relevanta teorin avgränsats på rätt sätt? Det finns inga övergripande etablerade teorier inom ämnet direktinvesteringar och valet av olika tillvägagångssätt att etablera sig. Valet har därför fallit på att studera en stor mängd forskningsartiklar och nyttja breda modeller i analysen. Genom att använda flera modeller parallellt ökar trovärdigheten i resultatet. Sammanfattningsvis kan konstateras att de modeller som är valda inte ger en helt sanningsenlig bild och andra modeller hade säkert därför också kunnat användas till analysen, och eventuellt gett andra resultat.

## **2.5.4 Självkritik**

Det finns en risk att frågeställarna påverkar respondenten att ge de svar som eftersträvas. Detta försökte undvikas genom att den intervjuade fick prata fritt så mycket som möjligt och genom att ledande frågor undveks. Hänsyn måste tas till att forskare tolkar data utifrån en subjektiv bedömning, vilket medför att flera tolkningar är möjliga. Det är därför viktigt att veta att andra forskare kanske hade bedömt den insamlade mängden data på ett annorlunda sätt.

Uppsatsförfattarnas bakgrund kan dessutom vara påverkad av tidigare erfarenheter och kunskaper som i sin tur kan hämma tolkningsprocessen. För att kunna dra några klara generella slutsatser hade fler företag behövt undersökas. Men genom valet att ha fyra fallföretag istället för normala två anses att en något vidare bild av beslutsprocesserna och tankarna kring direktinvesteringar i högteknologiska företag kan ges.

# Kapitel 3 - Teori

*I detta kapitel läggs grunden för en teoretisk referensram för uppsatsen. I syfte att skapa en plattform för fortsatt diskussion presenteras de relevanta teorierna i allmänna termer.*

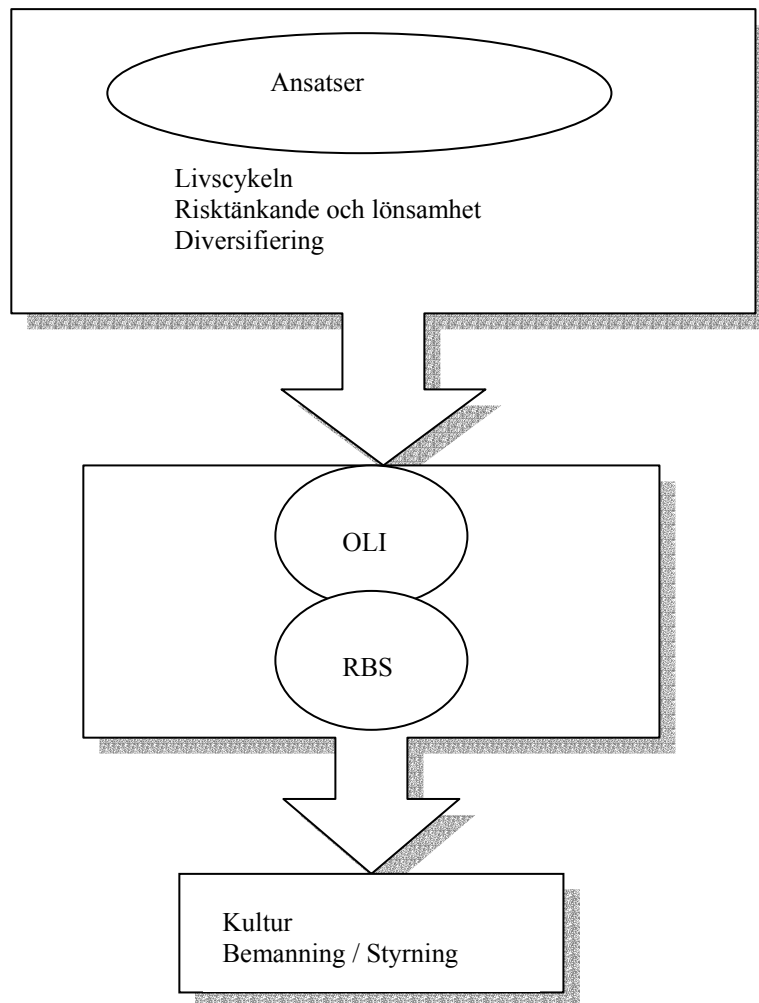
## 3.1 Inledning

Valen av vilka teorier som bör utnyttjas vid undersökningen grundar sig främst i relevans, och drivs av de naturliga begränsningar som formatet innebär. När man analyserar determinanterna för internationell produktion finns det inte en enskild teori som kan omfatta alla sorters utlandsägda värdeadderande aktiviteter, helt enkelt eftersom motiven till och förväntningarna på den produktionen varierar en hel del (Dunning, 2001). Ingen enskild teori om internationell handel kan på ett tillfredställande sätt förklara all slag av gränsöverskridande transaktioner av varor och tjänster (Dunning, 1995). Bristen på vedertagna teorier inom området har gjort det nödvändigt att parallellt använda flera olika generella modeller. På detta sätt ökar tillförlitligheten i resultaten och dessutom testas modellerna applicerbarhet. Då valet av teorier är tämligen omfattande illustreras i figur 2 överskådligt hur dessa i detta arbete kommer att hänga ihop. I detta skede kan det ses som en bild för att underlätta läsandet av teorikapitlet, längre fram i uppsatsen kommer den att få ytterligare användningsområde och även förklaras mer utförligt.

I uppsatsen analyseras företagens övergripande strategier med utgångspunkt i tre grundläggande strategiska synsätt, som presenteras i detta kapitel. Genom att använda flera synsätt hålls dörren öppen för eventuella upptäckter. De flesta modeller som är skapade kring begreppet direktinvesteringar har sitt ursprung i det rationella synsättet och är endast testade på traditionella tillverkningsföretag. Relevanta teorier som beskriver företags generella strategier används för att förstå och kategorisera företagen.

Etableringsstrategierna analyseras med utgångspunkt i OLI, det eklektiska paradigmat, och valet analyseras med den resursbaserade teorin. Det resursbaserade synsättet har kopplats till valet utifrån bland annat Barneys (1991) ansats att det är ett fungerande verktyg för att göra en bred analys. Dunning (2001) hävdar att OLI är en mer heltäckande teori (men inte för den sakens skull tillräcklig för att förklara allt inom internationell handel) medan exempelvis livscykeln och RBS är mer partiella. Detta innebär att dessa teorier inte lider av samma brister som OLI, men inte heller kan erbjuda lika mycket förklaringar.

Slutligen förklaras i detta kapitel också en del teorier kring hur nyetablerade företag och dessa utnyttjas sedan i analysen av hur företagen har implementerat sina nya dotterbolag i koncernens verksamhet.



Figur 2: Koppling mellan teorier (egen bild)

## 3.2 Strategisk ansats

I det följande beaktas en uppdelning av tre olika strategiska ansatser kring synen på strategiarbete. Dessa är den rationella strategiska ansatsen, den skeendebaserade strategiska ansatsen och den kaos-balanserade ansatsen.

### 3.2.1 Hur det används

Eftersom det inte är de övergripande strategierna som är i fokus i denna uppsats kommer inte heller de strategiska ansatserna att analyseras i detalj. Dessa utnyttjas istället för att överskådligt karaktärisera företagets syn på strategiarbete.

### 3.2.2 Rationell strategisk ansats

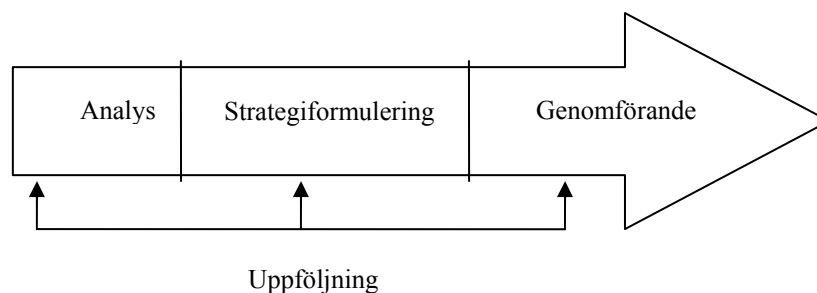
Det rationella synsättet bygger på att framtiden kan förutses, vilket också gör att den kan planeras. Grunden i det rationella tänkandet kring strategi härstammar från det militära sättet att leda och fatta beslut. Även ordet strategi härstammar från det militära, genom grekiskans *stratos* som betyder ”armé” och *-ag* som betyder ”att leda”. I enlighet med äldre militärt tänkande kan framtiden analyseras genom modeller och teorier och på så sätt kan en strategi arbetas fram (Grant, 2000, Whittington, 1993). Till dem som skapade det som skulle representera den rationella ansatsen hör Alfred Chandler, Igor Ansoff och Alfred Sloan. De skrev, inspirerade av nationalekonomin, under 1960-talet flera artiklar och böcker som har blivit förebilder för den rationella strategiska ansatsen. De propagerar för att företagen genom rätt strategi skulle kunna maximera sina vinster och de som genomför strategierna bör inte vara samma personer som planerat dem (Whittington, 1993).

Ett sätt att angripa strategiarbetet är att se det som kedja av handlingar planerade i förväg för att uppfylla vissa mål, så kallad ”strategi som plan”. Denna kedja kan delas in i tre länkar:

**Analys** – Genom en grundlig analys kan ett företag få fram vilken situation som företaget befinner sig i. Detta görs genom att såväl den omvärld som företaget verkar i som företaget i sig analyseras. Även de förväntningar som intressenterna har på företaget måste analyseras för att en helhetsbild av företaget skall fås.

**Strategiformulering** – Av analysen följer ett antal val som måste göras. Företagets affärsidé, mission och vision måste klargöras för att passa in i den värld där företaget befinner sig. Även strategiska mål måste formuleras, för nutiden och för framtiden, och dessa måste vara realiserbara.

**Genomförande** – Slutligen måste strategin implementeras. Det kan gälla allt från organisationens design till utformning av styrsystem och ledning. Det viktiga är att strategin blir en del i företaget (Bruzelius *et al.*, 1995).



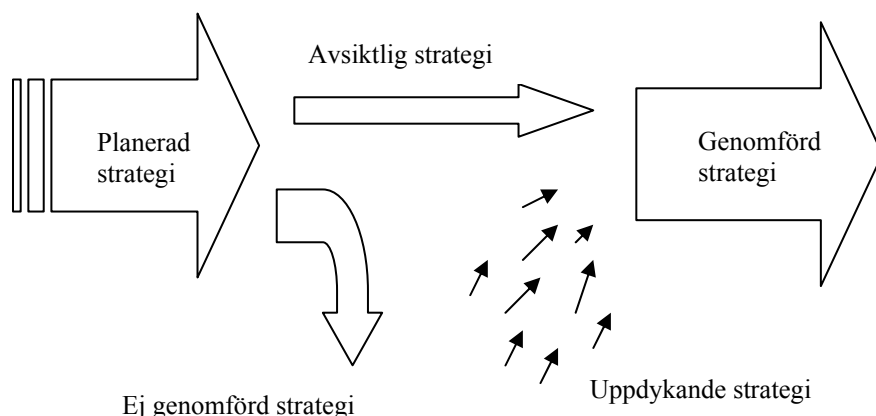
Figur 3: Strategi som plan (Bruzelius *et al.* 1995)



### 3.2.3 Skeendebaserad strategisk ansats

Den skeendebaserade ansatsen till strategiarbetet bygger på att en organisations omvärld inte är prognostiserbar. Företaget är inte isolerat utan påverkas hela tiden av både interna och externa händelser. Enligt detta synsätt kan strategier inte planeras fram utan måste växa fram i organisationen. Enligt Mintzberg (1994) är det rationella synsättets problem att det har begränsat den strategiska planeringen. Mintzberg (1994) anser vidare att det viktigaste är att strategin är ett hjälpmedel för förändring. Således består de mest framgångsrika strategierna av visioner och inte av planer för hur förändringen skall gå till.

Det är viktigt att skilja på strategiskt tänkande och strategisk planering (Mintzberg, 1994). Vid strategiskt tänkande används befintliga teorier och visioner för att frambringa en strategisk plan att arbeta efter. Strategiskt tänkande innefattar även den intuition och kreativitet som är nödvändig för att binda samman de olika delarna i det strategiska arbetet. Det gäller att ha en helhetsbild av alla förhållanden som påverkar eller kommer att påverka företaget och nyttja denna vid framtagandet av den riktning i vilken företaget skall utvecklas. Målet bör inte bestämmas i förväg utan under arbetets gång. Problemet med planering som strategiskt verktyg är, enligt detta synsätt, att strävan mot ett fast mål och den enklaste vägen dit inte medger att hänsyn tas till de oförutsägbara hinder som kan vara ivägen. Strategierna blir då hinder för företagets utveckling, när de istället bör användas som hjälpmedel i tankeprocessen kring denna utveckling. Istället för att planera fram strategier bör man arbeta fram dem stegvis för att få dem att dra åt samma håll.



Figur 4: Strategi som handlingsmönster (Bruzelius och Skärvad, 1995)

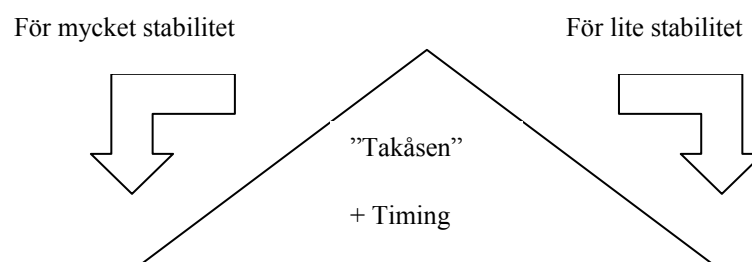
Mintzberg (1994) har uttryckt att det finns fyra vanföreställningar kring strategiarbetet och dess potentiella betydelse för företaget. Dessa är vanföreställningen kring strategisk planering, vilken bygger på tre felaktiga antaganden; att framtiden är förutsägbar och att man vet hur den kommer att utvecklas, att en strategi kan upptäckas genom att studera material kring ämnet strategi och att den strategiskapande processen kan formaliseras. Vanföreställningen om en förutsägbar framtid bygger på att världen inte förändras under den tid som det tar för strategin att utarbetas och implementeras. Vanföreställningen om självständighet, att strategier inte kan planeras av ledningen utan måste arbetas fram som en del i organisationen, är den tredje. Avslutningsvis finns vanföreställningen om formalisering, som innebär att det finns en övertro till formalisering av strategiarbetets möjlighet att hantera en stor mängd data. Mintzberg (1994) anser att för mycket formalisering förhindrar inläring och utvärdering, vilket skapar stelhet och opersonlighet.

### 3.2.4 Kaos-balanserad ansats

Under 1990-talet har ett nytt synsätt, den kaos-balanserade ansatsen, vuxit fram, bland annat som en följd av den intensiva och oförutsägbara IT-branschen. Strategiarbetet går till stor del ut på att skapa en flexibel organisation som samtidigt kan ta tillvara på all den kompetens och alla de resurser företaget har. Genom att snabbt realisera idéer kan företagen omvandla tanke till intäkt (Eisenhardt och Brown, 1998). För att erhålla konkurrensfördelar drivs företagen till att ständigt ändra sin strategi för att passa i den dynamiska omvärld i vilken de verkar.

Denna ansats handlar, som namnet indikerar, om att skapa en balans mellan kaos och stabilitet inom företaget som kan illustreras med hjälp av takåsmodellen (Wijk, 2002). Företagen måste både ta till vara på den innovationskraft som finns inom företaget och behålla sin struktur. I ett företag med för mycket stabilitet hindras de kreativa krafterna och med för lite stabilitet kan företaget hamna i en kaosartad situation. Sådana företag karakteriseras ofta av att de anställda överdriver sin individuella frihet och att brott mot företagets regler är allmänt accepterade. Företagen har ofta en dåligt definierad kommunikation och strukturen är ganska lös (Eisenhardt och Brown, 1998).

Företag som har för mycket struktur blir ofta alltför byråkratiska. Detta kan vara bra i mogna branscher, där innovationsförmågan är låg och det gäller att effektivisera tillverkning och hålla kostnaderna nere. För nystartade företag och företag i dynamiska branscher kan konsekvenserna av för mycket stabilitet bli att företaget får svårt att anpassa sig till nya marknader eller produkter. En annan aspekt är att mycket stabila företag ofta har många regler som respekteras alltför högt av de anställda och därför hindrar individuellt tänkande. Dessa företag har ofta en klar hierarkisk organisation med bestämda kommunikationsvägar, vilket får till följd att de utåt sett verkar effektiva. Nackdelen är dock att sådana företag ofta har en långsam förändringstakt och att nya regler kan uppfattas som ett hot av de anställda (Eisenhardt och Brown, 1998).



Figur 5: Takåsmodellen för att förklara den kaosbalanserat synsätt. (Wijk, 2002)

Företag som följer en kaos-balanserad ansats kan ha som strategi att förändras i ett visst tempo, att göra saker i en viss takt. Detta görs genom att omgivningens rytm förstås och företaget förändras i motsvarande takt, så kallad timing. Tempot kan bero av händelser eller tid. Det förstnämnda syftar till att företaget planerar sin strategi efter förändringar, exempelvis nya kundbehov, medan tidsrelaterat tempo innebär att förändringar sker efter ett tidsmönster, exempelvis en viss bestämd tid mellan produktlanseringar. (Eisenhardt och Brown, 1998)

I stället en rationell strategi kan ett företag använda enkla regler, så kallad strategi som regler. Genom att reglerna används som ett ramverk kan företaget låta personalen ta till vara på de möjligheter som uppkommer och som kan ge upphov till konkurrensfördelar. Fördelen med att använda regler istället för en uttalad strategi är att man kan agera fritt inom ett visst spelrum. Reglerna är företagsspecifika och skall verka så att alla arbetar framåt i samma riktning. Eisenhardt (2001) föreslår att reglerna delas in i fem kategorier: Hur-ska regler som organiserar hur företaget skall skötas övergripande, gränsdragningsregler som hjälper till att avgränsa de möjligheter som dyker upp prioriteringsregler vilka används för att bestämma hur prioriteringen av resurser skall ske mellan olika möjligheter, timingregler som sätter rytmen för företaget i den strategiska processen och slutligen exitregler som hjälper chefer att dra sig ur tveksamma situationer.

Det är viktigt att ha både rätt regler och lagom många regler. Ett överskott av regler kan ge paralyserande effekt medan en avsaknad av regler gör det svårt att ha kontroll. Unga företag har ofta få regler och äldre och mer etablerade företag har ofta för många regler. Ju mer förutsägbar företaget är, ju mer regler bör det använda sig av (Eisenhardt och Sull, 2001).

### **3.3 Livscykeln**

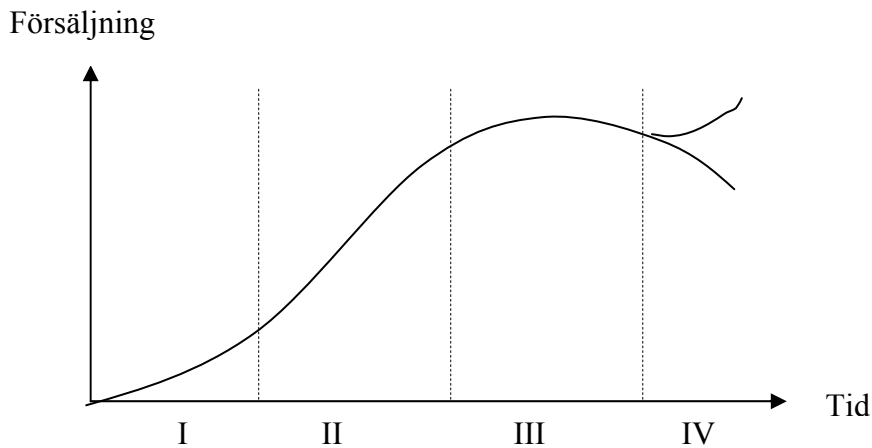
En av utgångspunkterna i den följande analysen är att olika faktorer påverkar etableringsvalet beroende av var i livscykeln som ett företag befinner sig. Livscykelteorin används därför för att illustrera vissa grundläggande skillnader som kan finnas mellan företag i olika utvecklingsfaser.

#### **3.3.1 Hur den används**

Det finns teorier som säger att ett företags position i livscykeln är avgörande för det sätt på vilket det etablerar sig i utlandet, enligt Vernon (1966). I denna uppsats har dock hänsyn tagits till kritiken av detta användningsområde och utnyttjar inte denna möjlighet. Istället får livscykelmodellen förklara skillnader mellan olika företags strategiska val i ett mer generellt sammanhang. Den påverkan platsen i livscykeln har på valet av etableringsmetod kommer då automatiskt att inkorporeras i de för valet mer direkta metoderna OLI och RBS, men endast ges en indirekt betydelse. På detta sätt kan livscykeln få betydelse i förklaringar av allmänna skillnader och likheter mellan företagen utan att vara en förklarande modell vad gäller etableringsvalet.

#### **3.3.2 Beskrivning**

Livscykeln gällde ursprungligen främst produkters, men kan även användas som en modell för att studera en affärsidé, ett företags eller en branschs utvecklingsstadier. (Kotler *et al.*, 2002, Grant, 2000, Bruzelius och Skärvad, 1995) De olika faserna i livscykeln kan beskådas i följande illustration. Den ena axeln är en tidsaxel medan den andra indikerar försäljningen (Kotler *et al.*, 2002).



Fas I = Introduktionsfas  
 Fas II = Tillväxtfas  
 Fas III = Mognadsfas  
 Fas IV = Nedgångsfas, Revitaliseringsfas

Figur 6: Livscykeln och dess fyra faser (Kotler et al., 2002)

Livscykeln består av fyra faser. I introduktionsfasen är ofta försäljningen och marknadsandelen liten och ett varumärke är inte så känt. Produktionen är inte heller så omfattande, utan kostnaderna och därför produktpriset är högt (Grant, 2000). Företag i introduktionsfasen är således i behov av kapitaltillförsel.

Den andra fasen är tillväxtfasen, vilken kännetecknas av accelererande ökning i marknadsandelar. I denna fas blir teknologin mer standardiserad och priserna sjunker (Grant, 2002). Eftersom konkurrensen ökar blir det allteftersom tiden går allt viktigare med marknadsföring för att nå försäljningsfördelar (Kotler *et al.*, 2002).

Mognadsfasen kännetecknas av en mättnad i branschen (eller produkten). Tillväxten minskar. Lågkostnadsstrategier är vanliga, men ofta är det en differentieringsstrategi som kan ge förbättrade marginaler som leder till långsiktiga konkurrensfördelar (Grant, 2002). Skalfördelarna kan erhållas genom effektiv massproduktion (Kotler *et al.*, 2002).

Nedgångsfasen är den sista fasen. I denna fas har företaget drabbats av övermäktig konkurrens och kan inte längre behålla sin goda position (Bruzelius och Skärvad, 1995). Detta kan bero på obsoleta produkter och en alltför hög konkurrens. En fundamental åtgärd i denna fas är kostnadsminimering. Branschen kan kännetecknas av att nya substitut med bättre funktioner tar över marknaden och att nuvarande produkter är i slutet av sitt liv (Grant, 2002). Efter nedgångsfasen föreställs ibland en ny uppgångsfas som gör att kurvan kan ses som S-formad. I denna fas måste revitalisering och förnyelse ske för att inte nedgången ska fortsätta (Bruzelius och Skärvad, 1995).

De olika företagen befinner sig i olika faser och måste därför ta hänsyn till olika faktorer som påverkar möjligheter till framgång. Dessa sammanfattas i följande tabell:

	Introduktion	Tillväxt	Mognad	Nedgång
Efterfrågan	Höginkomsttagare, early adopters	Ökande marknadsgenomslag	Massmarknad, upprepade/ersättningsköp	Avtar
Teknologi	Flera konkurrerande	Standardisering	Välkänd, efterfrågan på teknologiska förbättringar	Välkänd, efterfrågan på teknologiska förbättringar
Innovation	Produkt	Process		
Konkurrens	Få företag	Entry, sammanslagningar och utträden	Priskonkurrens ökar	Priskrig
Framgångsfaktorer	Produktinnovation. Företagets och produktens trovärdighet etableras	Design för tillverkning. Processinnovation Skapa ett starkt varumärke Tillgång till distributionsnät viktigt Interna administrativa och strategiska färdigheter	Kostnadseffektivitet, skaleffektivitet Hög kvalitet Produktutveckling Inte lika mycket marknadsföring som i tidigare faser.	Minskade OH-kostnader. Signalera kommitment. Rationalisering

Tabell 3: Livscykelns karaktäristiska drag (Grant, 2002).

Enligt Grant (2000) och Vernon (1966) har branschens livscykel en hel del att göra med förändringar i mönster av internationell handel och direktinvesteringar. Dessa teorier utgår från att efterfrågan för nya produkter först uppkommer i de industrialiserade länderna i Nordamerika, Västeuropa och Japan och att denna efterfrågan därefter diffuserar internationellt. Dessutom antas att produkter kräver mindre input i form av teknologi och avancerade färdigheter ju mer mogna de är. På detta sätt kan man säga att handeln skiftar över livscykeln från mer till mindre utvecklade länder (Grant, 2000).

### 3.3.3 Kritik mot livscykelmodellen

En del kritik har framförts mot livscykelmodellen (Porter, 1980). De olika fasernas varaktighet varierar mellan olika branscher och det finns företag eller branscher som hoppar över ett eller flera steg i modellen. Dessutom kan företag påverka sin position i livscykeln på olika sätt (Porter, 1980). Det största problemet enligt Porter är dock att det finns oerhört svaga rationella belägg för att den typen av konkurrens som livscykeln förutspår verkligen ska inträffa. Branscher kan nämligen utvecklas på ett otal olika sätt, med olika resultat och mönster. Livscykelmodellen som sådan förklarar bara ett av sätten som företaget kan utvecklas och visar inte när den kommer passa in eller inte.

Ytterligare kritik framförs av Barkema *et al.* (1996) då de argumenterar för att Vernon själv drar tillbaka delar av sin livscykelteori och att den därför har förlorat en del av sin relevans. Livscykelmodellen bygger på ett antal antaganden som har spelat ut sin roll. Företagen är mer internationella och vet vad som händer på andra marknader vilket gör att hemmamarknaden inte längre har lika stor betydelse som innan, något som är grundläggande i livscykelanalysen (Vernon 1979).

### 3.4 Diversifiering

Diversifiering innebär att ett företag ger sig in i fler branscher än den ursprungliga. Det finns vidare främst två typer av diversifiering; produktdiversifiering, att företaget ger sig in på en bransch med helt andra produkter än de ursprungliga, och geografisk diversifiering, att företaget ger sig in på ett nytt geografiskt område (bransch) med sina ordinarie produkter. Grant (2000) anger tre olika motiv för diversifiering:

Tillväxt - genom att ge sig in i nya branscher kan ett företag växa.

Riskreduktion – genom att företaget sprider sin verksamhet till fler än en bransch sprids också riskerna, eftersom branschspecifika förändringar inte hotar hela företaget.

Lönsamhet – företag kan välja att diversifiera sig för att ge sig in i en bransch med mer lönsamhet eller att öka sin lönsamhet genom andra positiva ekonomiska effekter som kommer genom att finnas i flera branscher.

Vinsten från diversifiering kommer från flera olika faktorer, exempelvis utnyttjandet av synergieffekter mellan branscher, economies of scope<sup>3</sup> och begränsning av transaktionskostnader genom internalisering (Grant, 2000).

Även internationalisering kan ses som en typ av geografisk diversifiering, som görs med i princip samma motiv och samma effekter som produktdiversifiering.

### 3.5 Det eklektiska paradigmet för internationell aktivitet, OLI

Eftersom det finns en hel del nackdelar och risker med direktinvesteringar är det nödvändigt att fördelarna är stora om ett företag ska välja att skapa ett dotterbolag utomlands. Under 70-talet, då internationell verksamhet var en stor fråga inom såväl den nationalekonomiska som den företagsekonomiska forskningen presenterades flera olika teorier som alla gjorde anspråk på att generellt försöka förklara multinationella företags aktiviteter. En av dessa skapade John H. Dunning (1977, 1981), i form av det eklektiska paradigmet<sup>4</sup> eller OLI-ramverket. Detta presenterades för första gången på Nobelsymposium i Stockholm 1976 och har uppdaterats och granskats under de följande decennierna (Dunning, 2001). Intentionen var att behandla de gränsöverskridande aktiviteter som företag genomför i syfte att skapa mervärde. Ramverket har främst rört internationell produktion, men faktorerna kan i många fall användas även på tjänster som placeras utomlands (Ekström, 1998).

#### 3.5.1 Hur det används

Företagets handlande kan förklaras delvis med hur de olika OLI-faktorerna kan värderas och delvis med företagets strategiska respons på denna (Ekström, 1998). Hur ett företag lyckas beror alltså inte enbart på de olika faktorerna per se, utan också på hur dessa utnyttjas av ledningen. Liksom Ekström har valet fallit på den strategiska aspekten snarare än de olika faktorerna. Därmed har företagets uppfattningar av de olika faktorerna och vilken relevans de kan ha haft i direktinvesteringen utretts och ingen objektiv undersökning av de olika faktorerna har gjorts. Den version av OLI som används i fortsättningen är den mer flexibla och utgår från Dunnings senaste verk snarare än från de tidigare.

---

<sup>3</sup> Med ”economies of scope” menas att samma resurser kan användas till mer än en sak.

<sup>4</sup> Eklektisk: eklektisk adj. ~t ORDLED: eklektisk• som försöker förena idéer från olika håll ibl. osjälvständigt el. okritiskt HIST.: sedan 1721; av grek. eklektikos 'som väljer ut det bästa' (Ur Nationalencyklopedin)

### 3.5.2 Beskrivning

Det eklektiska paradigmet har sitt ursprung i en fundering om huruvida skillnader i resultat mellan företag med olika hemland beror av nationsspecifika resurser eller på hur företagsledningen hanterar och organiserar dessa resurser. Syftet är att förklara företags aktivitet utanför hemlandets gränser och koppla nationell påverkan från såväl hemland som etableringsland till företagets tillgångar. Det är inte en heltäckande teori utan ett hjälpmedel för att skapa en metodologi och en allmän uppsättning variabler som innehåller de komponenter som är nödvändiga för att förklara vissa typer av utländska mervärdeskapande aktiviteter (Dunning, 2001).

OLI-ramverket bygger på tre nyckelpropositioner som ska förklara mönstret i den internationella verksamhet som finansieras genom direktinvestering. Det rör sig om faktorer som kan vara avgörande när det gäller ett företags aktiviteter i utlandet. Betydelsen av de fördelarna fördelas troligtvis olika inom branscher, regioner och företag. Dock har i denna uppsats tagits fasta på (Ekström, 1998) de resonemang som är utmärkande för kunskapsintensiva företag och de faktorer som är viktigast för dessa. De tre faktorerna är (Dunning, 1977, 1979 och 1981):

O "Ownership advantage", ägandefördel. Varför ska företaget vara multinationellt?

Detta syftar på de konkurrensfördelar som ett företag med en viss nationalitet har när det gäller att leverera till en viss marknad. Grunden ligger i ägandet av eller tillgången till inkomstgenererande resurser, alternativt från möjligheten att koordinera dessa tillgångar på ett bra sätt (Dunning, 2001). Det kan vara en produkt eller en produktionsprocess som konkurrenterna inte har tillgång till, genom exempelvis patent. Det kan också vara något mindre påtagligt, såsom varumärke eller rykte om att tillhandahålla god kvalitet. Sammantaget är ägarfördelarna allt som kan ge företaget tillräcklig makt för att överväga nackdelarna det innebär att ge sig in på en ny marknad (Ekström, 1998). Relevant för detta arbetes teknologieriktade företag är att de kunskapsbaserade företagsspecifika tillgångarna genererar en speciell typ av ägarfördelar som utgörs av förkroppsligade kunskapsresurser, exempelvis humankapital i form av anställda, patent, upphovsrätter, varumärken, ledarskapskicklighet och rykte. Dessa utgör grunden för fler direktinvesteringar än andra typer av ägarfördelar, främst av två skäl (Ekström, 1998); De kan lätt förflyttas mellan olika platser och de utgörs ofta av allmängiltiga värden som gör att de kan levereras till ytterligare platser utan hög kostnad.

L "Location advantage", lokaliseringsfördelar. Var ska man etablera sig?

Detta syftar till att förklara i vilken omfattning företag väljer att lokalisera värdeskapande aktiviteter utanför hemlandets gränser (Dunning, 2001). Det kräver att det är lönsammare att finnas på plats i det aktuella utländska landet än att arbeta hemifrån och exportera. Påverkansfaktorer kan vara externa i form av olika tariffier, kvoter, skatter och transportkostnader, men de kan också vara, eller påverka, de interna, såsom löner och fabrikslyror.

Även mer gripbara faktorer som kundaccess faller in under lokaliseringsfördelarna vilket innebär att det ofta gäller även tjänsteföretag. Under denna rubrik hamnar också villkor som gör att det till exempel blir billigare att tillverka högteknologiska produkter i ett annat land än där de ursprungligen utvecklats. Sammanfattningsvis omfattar detta allt som gör att något är bättre att göra i ett land än ett annat.

I ”Internalization advantage”, internaliseringsfördel. Hur ska man etablera sig? Denna faktor avser att förklara i vilken utsträckning företaget upplever att det är bäst att internalisera de ovanstående tillgångarna för att generera eller använda dem. Detta är den mest abstrakta av de tre faktorerna och förklarar alltså varför företaget vill göra saker internt istället för att låta andra göra dem genom licenser eller sälja rättigheter.

En enkel förklaring är att det har med alternativen att göra. Samma allmängiltiga värden som främjar effektiv utlandsverksamhet (se ovan under ägarfördelar) kan också enkelt överlåtas till andra företag. Om ingenjörer kan leverera teknologi till en bransch till nästan nollkostnad, så kan licenstagare med inblick i denna teknologi starta ett nytt företag och utnyttja densamma. Det finns också en risk för att de kan lämna ut teknologin till en tredje part. Om så är fallet är sannolikheten stor att denna faktor sätter in och företaget på grund av detta väljer att direktinvestera. Eftersom detta problem inte uppkommer med fysiska kapitaltillgångar är detta en andra andledning till att direktinvesteringar ofta har med kunskapsföretag att göra.

Utöver dessa tre faktorer är ledningens långsiktiga strategi också en väsentlig påverkansfaktor (Dunning, 1993) när det gäller besluten att etablera verksamhet utomlands. Genom strategin organiserar, genererar och använder företag de resurser och förmågor som finns inom företaget och de som de kan nå genom att finnas på olika platser. Den långsiktiga strategin avser alltså hur O, L och I faktorerna utnyttjas och kombineras och vilka av dessa som prioriteras.

### **3.5.2.1 Tillämpning**

När ett företag har O-fördelar (ägarfördelar) men vare sig upplever fördelar av att bevara dessa inom sin egen struktur eller att själva befinna sig i utlandet antas företagen ägna sig åt kontraktsmässig utlandskontakt, exempelvis genom utdelning av licenser. Om företaget istället upplever såväl O- som I-fördelar antas det sikta främst på export (Ekström, 1998).

Internationell aktivitet kan komma av företagets behov av att fånga de synergier vad gäller teknologi och marknadsföring som kan erhållas från kontakter med företag i andra länder. Under det senaste decenniet har därtill avsikten att öka sina O-fördelar varit en av de främsta drivkrafterna när det gäller gränsöverskridande aktiviteter. Detta beror på att företagen dessutom försöker skörda en del av tillgångarna som har skapats av utländska konkurrenter, leverantörer och kunder (Dunning, 2001), varför betydelsen för direktinvesteringar har ökat. Teknologiska framsteg, en ökande konkurrens, öppnandet av nya marknader och ökad rörlighet har också skapat nya motiv för utländska direktinvesteringar som ett verktyg för att inte bara exploatera O-fördelarna utan också att öka dessa.

Med den föränderliga omvärld som företagen befinner sig i har det eklektiska paradigmet på senare tid fått en något mer nyanserad tillämpning. Den tolkning som görs i analysen accepterar också att O, L och I fördelarna inte är statiska utan kan ändras med tiden.



### 3.5.2.2 Kunskapsföretag

Som nämndes ovan är högteknologiska och kunskapsföretag i majoritet när det gäller direktinvesteringar. Detta kan ha fler orsaker; Ofta bevarar företag kunskapskapital internt hellre än att transferera det till partners och licenstagare eftersom det lätt försvinner ut ur organisationen (Caves, 1982). Viktigt för de flesta multinationella företag av denna typ är ryktet om kvalitet. Om ett företag, istället för att direktinvestera, licensierar ut en viss del av verksamheten finns risken för att licenstagaren tummar på kvaliteten för att skapa kortsiktig lönsamhet och att ryktet därmed försämras. Ofta kan en kund eller licenstagare inte heller få tillgång till kunskapskapitalet utan att få reda på affärshemligheter.

När det gäller högteknologiska produkter kan också komplexiteten hos dessa göra att det, även om det inom företaget är fullt begripligt, är svårt för en licenstagare att förstå dem genom endast ritningar och annat tryckt material. Istället krävs det att tekniskt kunnig personal överförs till licenstagarföretaget vilket i sin tur leder till höga kostnader. Ett företag kan då välja att hellre ta kostnaden för en direktinvestering.

Eftersom teknologin ofta är ny och okänd är det svårt för samtliga parter att veta hur verksamheten ska lyckas - om det går att sälja och sprida produkterna och vilka kostnader och problem man kan få i inledningsskedet. Detta gör det svårt för att skriva licensavtal som inte innebär stora risker för någondera part.

### 3.5.3 Kritik mot OLI

Det har framkommit en del kritik mot det eklektiska paradigmet. Denna kritik kan i princip delas upp i två varianter. Dels ifrågasätts den övergripande giltigheten när det gäller internationell verksamhet och nationers karaktär och dels kritiserar modellen för att vara alltför statisk.

För att vara en fungerande modell när det gäller internationell verksamhet anser vissa kritiker att det eklektiska paradigmet är alltför otydligt och svårgripbart. Andersson och Svensson (1992) skriver till exempel att de förhållanden under vilka internaliseringsfördelar på ett effektivt sätt tar bort de problem som rör kontrakterad verksamhet är mycket oklara. Således är det oerhört diffust att med hjälp av I-fördelarna förklara företags internationella aktivitet. De olika faktorernas beroendeförhållanden är svävande och även om de skulle vara så oberoende som Dunning (1979) påstår, är det besvärligt att undersöka hur man ska kunna skilja den ena från den andra. Detta är dock en kritik som Dunning (2001) accepterar och i sina senaste artiklar har tagit hänsyn till. Kopplingen mellan faktorerna är helt enkelt det som leder till framgång, och även om det är svårt att skilja dem åt får olika faktorer olika följder. Dessutom finns det alltid risker med att försöka skapa ett generellt paradigm då det riskerar att bli alltför övergripande och då inte kunna användas i realiteten. Även denna risk bemöts, med argumentet att en fullständig förklaring av mönstren för internationell aktiviteter måste vila på karaktärer hos såväl bransch som företag, men teorin kring OLI-fördelar kan agera verktygslåda vid analysen av dessa (Dunning, 1979). En väsentlig begränsning när det gäller tillämpbarheten av OLI (och av flera av de andra teorierna) är att undersökningarna har gjorts främst på amerikanska företag (Dunning, 1979). Huruvida dessa kan generaliseras att gälla även svenska företag är således tveksamt. Dunning (1979) har dock dragit en del paralleller mellan företag av olika nationaliteter och inte hittat fog för att det skulle vara helt felaktigt att utnyttja även i utomamerikanska fall.

Andra kritiker hävdar att OLI skapar en statisk modell som inte kan ligga till grund för strategier (Dunning, 2001). Dunning bemöter denna med att svara att företagets strategiska respons är en av de många variablerna som kan påverka OLI-konfigurationen hos företaget. Detta innebär att företagets strategi är en av de faktorer som skapar dynamik i modellen, som således inte är statisk. Andra faktorer som också rör, om är ytterligare endogena krafter såsom teknologiska innovationer, förändringar i ledningen, sammanslagningar och förvärv och exogena krafter som materialkostnad, population, nationella policier och växlingskurser.

### **3.6 Det resursbaserade synsättet**

Under de senaste årtiondena har marknaderna förändrat sig fortare och nya annorlunda aktörer har slagit sig in flera branscher (Collis och Montgomery, 1995) vilket har lett till att de tidigare allmänna framgångsfaktorerna i en bransch har ifrågasatts. Det är inte längre är möjligt för ett företag att klara sig undan konkurrens genom att gömma sig på en viss position i en viss marknad, eftersom konkurrensen kan komma från såväl andra branscher som andra geografiska sammanhang (Grant, 2000). Istället föreslås i det resursbaserade synsättet (RBS) att det numera är viktigt för ett företag att bygga upp konkurrensfördelar i form av specifika, ofta dynamiska och anpassningsbara, förmågor och resurser. Särskilt i de aktuella företagen, som definitivt befinner sig i en föränderlig internationell omgivning, är detta därför applicerbart.

#### **3.6.1 Hur det används**

Det resursbaserade synsättet har av många anhängare setts som ett paradigm, medan andra kritiserar det för att vara alltför löst definierat och att det saknar god förklaringsförmåga (Peng 2001). Ett av motiven till att använda RBS i denna uppsats är att det är relativt testbart och att det dessutom är möjligt att utnyttja parallellt med de andra teorierna. Den syn som i detta arbete används på RBS är den breda syn som Barney (2001a) föreskriver. Modellen skapar en möjlighet att ena flera andra teorier, exempelvis gällande kultur och ledarskap, och placera dem i ett relevant sammanhang.

#### **3.6.2 Beskrivning**

Barney (1991) var en av de första att beskriva den resursbaserade synen på företaget. RBS bygger på att ett företags konkurrensmöjligheter kan härledas till dess resurser och förmågor, och inte i specifika faktorer som gäller en speciell bransch eller marknad. Generellt gäller att ju snabbare förändringar sker i ett företags externa omgivning, desto mer sannolikt är det att det är resurser och förmågor som skapar en säker grund för en långsiktig strategi (Grant, 2000). Motiven för att detta är en förnuftig syn på konkurrensfördelar ligger bland annat i den ökande internationaliseringen som har lett till att barriärer vad gäller teknologi och efterfrågan har suddats ut. Styrkan i denna analys ligger i att den kan förklara varför vissa företag är mer lönsamma än andra, hur man i realiserar idén om kärnkompetens och hur man skapar strategier för diversifiering som verkar rimliga.

Den resursbaserade synen på företaget kombinerar en extern analys av branschen och den konkurrensutsatta marknaden med en intern analys av fenomen inom företaget (Collis och Montgomery, 1995). Det är således viktigt att vara medveten om att ett företags resurser och förmågor bestäms av den kontext där företaget befinner sig (Barney, 2001b). En av de grundläggande teserna inom RBS är att resurser och förmågor är heterogent fördelade mellan olika företag och att dessa skillnader kan bevaras långsiktigt (Barney, 1991). Eftersom det inte finns två företag som har samma färdigheter och tillgångar, erfarenheter och organisationskulturer finns det inte heller två företag som har samma resurser. Det är den unika kombinationen som kommer att avgöra om ett företag kan erhålla uthålliga konkurrensfördelar:

”...ett företag kommer att få en framgångsrik position om det har den bästa och mest lämpade samlingen av resurser för sin affärsverksamhet och strategi” (Collis och Montgomery, 1995)

### **3.6.2.1 Indelning**

Enligt Grant kan resurser sammanställas till förmågor, medan andra (Hamel och Prahalad, 1992) argumenterar för att distinktionen mellan resurser och förmågor endast har med semantik att göra. Förmågor och resurser kommer i vidare resonemang att användas i samma kontext, där förmågor kan karaktäriseras som mer komplexa variationer och kombinationer av resurser. Exempelvis kan vissa förmågor ses som företagets kapacitet att utnyttja sina resurser effektivt.

Det finns olika typer av resurser och uppdelningen görs i det följande i enlighet med Grant (2000):

Påtagbara<sup>5</sup>:

Finansiella resurser: lånekapacitet, möjlighet till investeringar, möjlighet att klara fluktuationer i efterfrågan.

Fysiska: storlek, plats, flexibilitet hos tillverkningen, grad av teknisk sofistikerad

Ogripbara:

Teknologiska resurser: teknisk expertis, teknologiska faciliteter; patent, copyrights och kunnande

Rykte: rykte hos kunder genom relationer och ägande av varumärken, rykte och relationer till myndigheter och leverantörer

Kultur: värderingar, normer, språk, gemenskap

Mänskliga: Utbildning, professionell kompetens. Pliktkänsla och lojalitet hos anställda.

Även Collis och Montgomery (1995) har en likartad uppdelning men lägger till organisatoriska förmågor som finns i företagets kultur, rutiner och processer.

### **3.6.2.2 Tillämpning**

Prahalad och Hamel (1990) har infört och definierat begreppet kärnkompetenser; förmågor som är fundamentala för ett företags strategi och prestation. Resurser och förmågor skapar tillsammans dessa kärnkompetenser och det är de som möjliggör innovation, effektivitet och kvalitet. Kärnkompetenser har två olika karaktäristika (Hamel och Prahalad 1992): de bidrar oproportionerligt mycket till det upplevda kundvärdet och de skapar en bas för företaget att ge sig in på nya marknader. I diskussionen om direktinvesteringar är det följaktligen den andra aspekten som är väsentlig.

---

<sup>5</sup> Tangible på engelska, en god svensk översättning saknas. Jmf Intangible - Ogripbara

Konkurrensfördelar, oavsett dess ursprung, kan biläggas ägandet av en värdefull resurs som gör det möjligt för företaget att göra något bättre eller billigare än konkurrenterna. Resurserna kan värderas genom hur de samspelar med olika marknadskrafter. En resurs som vid en viss tidpunkt i en viss bransch är värdefull är inte nödvändigtvis värdefull i en annan bransch eller vid en annan tidpunkt (Collis och Montgomery, 1995). Det är på detta sätt som RBS länkar företagets interna förmågor till omgivningen. Enligt Barney (1991) måste fyra kriterier uppfyllas för att en konkurrensfördel ska vara varaktig:

Värdefull: resursen ska kunna exploatera möjligheter, alternativt neutralisera hot

Ovanlig: för företagets nuvarande och potentiella kunder

Oimiterbar: kan uppstå som en följd av nuvarande eller historiska förutsättningar. Uppstår också om resursen är socialt kopplad och ett oklart samband råder mellan orsak och verkan

Ej substituerbar: effekten som resursen bidrar med ska ej kunna uppnås på alternativ väg

Utöver dessa har Collis och Montgomery (1995) bidragit med ytterligare frågor:

Varaktighet: när branschen och marknaden förändras snabbt är exempelvis inte teknologisk kunskap någon varaktig resurs. Istället är det anpassnings- och förändringsförmåga som är viktigt. Så kallad kreativ förstörelse, ”Creative destruction” (Collis och Montgomery, 1995) kan få hela branscher att försvinna om de bygger på fel kärnkompetenser.

Appropriabilitet: det gäller att resurser och förmågor verkligen kan tillfalla organisationen och inte enskilda anställda eftersom dessa i så fall kan ta med sig resurserna till ett annat företag.

Konkurrensmässig överlägsenhet: de resurser och förmågor som företaget har måste verkligen vara bättre än konkurrenternas.

Visserligen är många av de faktorer som kan påverka produktion och konkurrensfördelar elastiska, exempelvis så har brist på arbetskraft en tendens att höja lönerna som i sin tur ökar mängden arbetskraft, vilket skulle tyda på att ovanliga resurser inte kan bli uthålliga. Dock byggs en del resurser och förmågor upp under lång tid, så kallad path dependence, och blir därför inelastiska och svåra att snabbt imitera (Barney, 1991).

Det har gjorts en hel del studier på vilka resurser och förmågor generellt kan leda till mest generell framgång. Sammantaget kan konstateras att företag som bygger sin strategi på path dependent, kausalt otydliga, socialt komplexa och ogripbara resurser lyckas bättre än de som bygger på fysiska påtagbara resurser (Barney, 2001)

### **3.6.2.3 Dynamiska förmågor**

I vissa omgivningar är det helt enkelt inte möjligt att ha uthålliga konkurrensfördelar eftersom omgivningen förändras alltför snabbt (Barney *et al.*, 2001). Den senare tiden har därför dynamiska förmågor fått en stor betydelse inom teorin. Dessa definieras som ”strategiska och organisatoriska rutiner genom vilka företagen erhåller nya konfigurationer av resurser när marknader uppkommer, kolliderar, splittras, utvecklas och dör” (Eisenhardt och Martin, 2000). Det strategiska värdet ligger i de dynamiska förmågornas potential att göra om resurser till värdeskapande strategier. Resurser, dynamiska förmågor och kunskap är nära sammanlänkade (Barney *et al.*, 2001). I kontrast till den ovan beskrivna resursbaserade synen som utgår från att företag är heterogena hävdar Eisenhardt och Martin (2000) att de dynamiska förmågorna har vissa gemensamma nyckelfunktioner, ”best practice”, som gäller för hela branscher. Dynamiska förmågor kan därför mångfaldigas och finnas hos flera företag. De skapar således inte konkurrensfördelar i sig, utan deras värde ligger i den ”resurskonfiguration”, samverkan mellan och kombination av resurser, som de skapar. Det gäller för företag att nyttja den dynamiska förmågan så snabbt och effektivt som möjligt för att skapa rätt resurskonfiguration.

### **3.6.2.4 Uppgradering**

Alla resurser kommer med tiden att utarmas och värdet kommer att minska. Företag måste därför kontinuerligt uppgradera och utvärdera resurserna och förmågorna så att dessa anpassas till verkligheten (Collis och Montgomery, 1995). Detta kan göras på tre sätt:

genom att resurser läggs till

genom uppgradering och förändring av resurserna

genom att företag förflyttar sig in i en strukturellt mer attraktiv marknad eller bransch.

För att lyckas är det viktigt för företag att ta tillvara på chanserna att förbättra sina resurser. Resurser och förmågor som på en marknad är överlägsna kan på en annan vara mycket mindre värdefulla. Det är viktigt att företagets strategi innebär att de olika resurserna och förmågorna kan spridas till alla relevanta delar i företaget (Collis och Montgomery, 1995). Genom att dessutom anta utmaningar som ger möjlighet till lärande kan resurserna förbättras och utvecklas. I detta ingår också det lärande som kan uppnås genom att starta nya företag eller att förvärva andra företag. Lärandet och den erfarenhet som erhålls leder till att resurser uppgraderas och förbättras. Inträde på andra marknader kan också innebära att de tillgängliga resurserna kan utnyttjas mer effektivt, eller att de helt enkelt är mer värdefulla i den nya kontexten. Förvärv leder dessutom till att det förvärvade företagets resurser och förmågor läggs till företagets. Det är dock viktigt att kunna ta tillvara på dessa.

### **3.6.2.5 Risker**

Alltför specialiserade förmågor har en tendens att snabbt förlora i värde när de förflyttas och transfermöjligheten övervärderas ofta vid såväl geografisk som produktmässig diversifiering (Collis och Montgomery, 1995). Detta måste givetvis tas hänsyn till vid såväl förvärv som uppstart. Samma resurser som är värdefulla och svårimiterbara ur ett konkurrentperspektiv är ofta även svårimiterbara för det egna företaget.

Dessutom är det viktigt att inte företag övervärderar den egna förmågan att konkurrera på en ny marknad. Inträdesbarriärer är ofta resursbarriärer och företagsledare riskerar att inte se länken mellan företagsresurser och branschresurser (de som krävs på en viss marknad) (Collis och Montgomery, 1995). Ett företag som har tillräckliga resurser på en marknad har inte nödvändigtvis det i ett annat land.

### **3.6.2.6 Direktinvesteringar**

Peng (2001) skriver att teorier om internationell handel och RBS har flutit ihop mer och mer under det senaste årtiondet. Allmänna teorier om internationaliseringsprocesser har spänt över ett brett spektrum av fält och plockat ut relevanta saker från dem alla, och detta gäller även direktinvesteringar. RBS länkas bland annat till prestationerna före och efter direktinvesteringen. Exempelvis skriver Vermeulen och Barkema (2001) att förvärv kan leda till att den totala förmågebasen ökar och att detta minskar trögheten, vilket kan leda till bättre långsiktig prestation, trots att det är dyrare än uppstart. Det är, enligt RBS, vid förvärv så att marknadsinträden inte bara är orsakade av företagsspecifika fördelar, utan också lockas av resurser och förmågor hos det förvärvade bolaget (Peng 2001). Det är viktigt att sprida resurserna såväl från dotterbolaget som från moderbolaget.

Inom en nyutvecklad gren i den internationella teorin finns International strategic human resource management (ISHRM) (Peng, 2001) som binder ihop moderbolagets, dotterbolagets och den enskilda anställdes bidrag till resursbasen. Det är konstaterat att ett gott ledarskap kan vara en av de främsta resurserna som leder till långsiktiga konkurrensfördelar.

### 3.6.3 Kritik mot RBS

Att bara investera i kärnkompetenser utan att samtidigt ta hänsyn till den konkurrensdynamik som definierar branschens attraktivitet är inte bra. Det är lätt hänt att ett företag endast ser till de interna resurserna och om man inte också relaterar till marknaden finns risken att man har alltför stor tilltro till dessa (Collis och Montgomery, 1995).

Det är svårt att mäta resursernas potential. Hur bestämmer man till exempel om sambanden mellan förmågorna är kausalt otydliga? Dessutom är det svårt att undersöka uthålligheten på lång sikt, då detta kräver att man kan mäta under en längre period, gärna flera decennier (Barney *et al.*, 2001), och det finns så många påverkansfaktorer som kan störa sådana mätningar.

När det gäller diversifieringsteorier har RBS varit en viktig länk mellan geografisk och produktdiversifiering. Exempelvis anses erfarenheter av produktdiversifiering kunna förbättra de förmågor som gäller internationell diversifiering (Peng, 2001). Kopplingen är dock inte fullständigt utredd utan fler undersökningar bör genomföras innan fullständiga slutsatser kan dras. Väldigt lite har nämligen undersökts som gäller hur internationell diversifiering kan leda till konkurrens fördelar (Peng, 2001).

RBS har heller ännu inte använts för att förklara dynamiska teorier, något som dock mycket väl kan vara möjligt (Barney *et al.*, 2001). Timing vad gäller inträde på nya marknader och resurser som behövs vid olika tidpunkter är också försummat (Peng, 2001).

Slutligen bör konstateras att mycket av den forskning som har gjorts utgår från stora företag och kanske inte är tillämpbar på mindre (Barney *et al.*, 2001).

## 3.7 Kultur

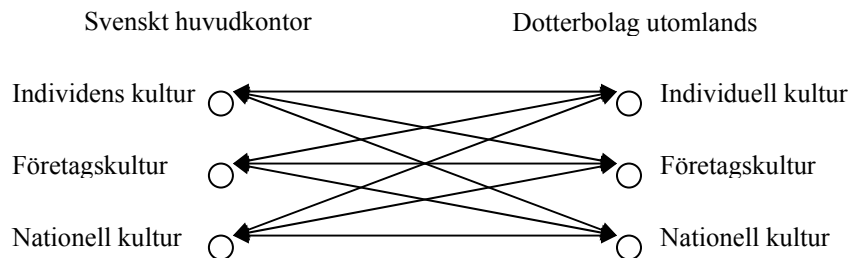
Det är allmänt vedertaget att företag kan ha olika kultur och att även nationens kultur påverkar omgivningen. Grant (2000) beskriver företagskulturen som något finns i alla organisationer och som påverkar organisationen och dess medlemmar.

### 3.7.1 Hur det används

Företagets etableringsval är beroende av de kulturella aspekterna. När ett företag blir uppköpt av ett annat med en annorlunda kultur skapas spänningar och fientlighet och det förvärvade företaget kan visa en negativ attityd gentemot att adaptera de teknologiska förändringar som behövs. Detta gäller särskilt då företagen kommer från olika nationella kulturer (Barkema och Vermeulen, 1998). Kulturella skillnader mellan hemlandet och etableringslandet skapar större sannolikhet för nystart (Barkema och Vermeulen, 1998). Även efter det att valet är gjort är det väsentligt att den kulturella biten beaktas. De studerade företagens syn på kultur, såväl nationell som företagsspecifik, är således väsentliga att följa under hela beslutsprocessen.

### 3.7.2 Beskrivning

Bland annat Hermann Fluckiger skriver om hur viktig kulturen är i nyetablerade dotterbolag i Söderman (1986). Han menar att det finns tre olika kulturella fält som bygger upp den komplexa kulturen i ett företag.



Figur 7: Fluckingers kulturmodell (Söderman, 1986)

#### 3.7.2.1 Individens kultur

Varje individ styrs av sin egen individuella kultur och denna måste beaktas av chefer. Dålig kompatibilitet mellan individernas kultur innebär dålig personkemi och kan skapa konflikter och förstöra de synergieffekter som kan uppstå om personkemin stämmer (Söderberg, 1986). En lokal chef kan tolerera att viss friktion förekommer mellan de anställda i det lokala bolaget men kommunikationen mot moderbolaget bör ske friktionsfritt. Rekommendationerna, som ges av Fluckiger, är bland annat att den lokala chefen bör se till att nyckelpersonal får personlig kontakt med så många som möjligt i moderbolaget och att arbetsutbyte försiggår.

#### 3.7.2.2 Företagskultur

Företagskulturen är ofta en förlängning av den personliga kultur som har byggts upp kring grundaren av företaget. Företagskulturen ska tillfredställa känslan av samhörighet, driva fram entreprenörsanda och bidra till att gruppen lyckas. Det är känslan att tillhöra ett lag som strävar efter ett gemensamt mål som uppmuntrar till arbete och skapar motivation. Chefen för dotterbolaget har ansvaret för att föra moderbolagets kultur vidare samtidigt som denne skall integrera kulturen med de individuella och nationella kulturströmningarna som finns i det nya landet (Söderman, 1986). Även Newburry och Zeira (1997) rekommenderar att den förvärvade organisationen assimileras i det existerande företagens nätverk så snabbt som möjligt efter etableringen.

#### 3.7.2.3 Nationell kultur

När företag expanderar utanför landsgränserna måste det anpassa sig till en främmande nations kultur (Barkema *et al.*, 1996). När det dessutom inkorporerar ett företag, exempelvis genom förvärv, måste hänsyn tas till såväl företagets som landets kultur. Det är få företag som kan föra över en företagskultur och samtidigt inte ta hänsyn till den lokala kulturen vid nyetablering (Söderman, 1986). Den nationella kulturen som råder i det land där dotterbolaget etableras måste få utrymme att existera. Den individuella kulturen och företagskulturen måste smälta samman med den nationella för att företaget skall lyckas. ”När du är i Rom, gör som romarna gör” (källa okänd).

#### **3.7.2.4 Avslutningsvis**

Det är viktigt att, såväl vid valet av etableringsmetod som vid implementeringen av denna, ta hänsyn till de olika kulturella faktorerna. Newburry och Zeira (1997) skriver exempelvis som råd för att man ska lyckas vid förvärv, att den organisatoriska och nationella kultur hos det aktuella företaget bör undersökas innan valet är gjort. Vid uppstart bör motsvarande undersökning göras av landets karaktäristik. Vid implementeringen finns det ytterligare aspekter att beakta. Även om företagens kultur bör integreras så snabbt som möjligt är det viktigt att skapa en balans mellan integration av det förvärvade och en anpassning till landets lokala egenheter (Newburry och Zeira, 1997). När det gäller uppstart är det på samma sätt viktigt att de lokala länkarna med exempelvis leverantörer och kunder bibehålls för att inte företagets kultur ska driva alltför långt ifrån den nationella. Det gäller att skapa en balans mellan integration i moderbolaget och anpassning till landets lokala egenheter och vanor (Newburry och Zeira, 1997).

### **3.8 Att styra och leda det nya bolaget**

När företaget väl har bestämt sig för vilken metod som ska användas för direktinvesteringen är det dags att implementera denna. För att detta ska lyckas är det en hel del faktorer som måste beaktas och det är väsentligt att som chef ta hänsyn till att det faktiskt finns skillnader mellan de olika formerna av etableringsval när det gäller implementering av dem (Newburry och Zeira, 1997). Som har nämnts ovan är kulturen en viktig faktor att ta hänsyn till när det nya bolaget skapas. Vid förvärv krävs det att man assimilerar det förvärvade företagets nationella och organisatoriska kultur och policier med moderbolaget, medan uppstart kräver att företaget skapar en kultur och policy där det tidigare inte har funnits någon (Newburry och Zeira, 1997).

Även ledarskapet och styret av det nya företaget är väsentligt. Svenska Exporrådet har i boken *Manage your business abroad* (Söderman, 1986), sammanställt ett antal företagsledares erfarenheter och råd kring hur svenska företag bör agera vid utlandsetableringar. Även Newburry och Zeira (1997) har ställt upp ett antal råd för de olika etableringsstrategierna

#### **3.8.1 Hur det används**

Beroende på de tillgångar och resurser som företaget har, har de också valt olika villkor för implementeringen av etableringen. Detta används sedan i analysen av hur respektive företag implementerar det direktinvesteringsval de har gjort. Såväl ledningen som bemanning av de nya företaget är väsentliga delar i denna analys.

#### **3.8.2 Beskrivning**

Personliga kontakter är en förutsättning för att förståelse för verksamheten infinner sig inom såväl dotterbolag och moderbolag. För att skapa gruppkänsla och lojalitet för företaget är det därför viktigt att personal från dotterbolaget får besöka moderbolaget och vice versa (Söderman, 1986).



I de fall som dotterbolaget har en egen styrelse ökar dess betydelse med storleken på företagets verksamhet. Styrelsens sammansättning är därför sällan det viktigaste för moderbolaget att beakta vid själva nyetableringen. Den framtagna styrelsen bör sammansättas av erfarna personer som kan ha en aktiv roll och en blandning av lokala chefer och representanter från moderbolaget är att rekommendera. Det är dessutom viktigt att klargöra att styrelsemedlemmarna inte har intressekonflikter med andra bolag (Söderman, 1986).

### **3.8.2.1 Uppstart**

Den viktigaste resursen i de flesta nyetablerade företag är personalen (Leif Adde i boken *Manage your business abroad*, Söderman, 1986). Huruvida ett företag når framgång eller misslyckas beror mycket på den person som blir ansvarig för att få igång den nya verksamheten och rekrytera personal till densamma. Ett väsentligt motiv till att uppstart väljs som direktinvesteringsmetod är behovet av full kontroll över verksamheten från början. Det är därför lämpligt att företaget tillsätter en person som sedan tidigare arbetar inom, och känner till, moderbolaget (Söderman, 1986). Som komplement till detta kan dessutom personal från moderbolaget intervjuas, anställa och lära upp lokalbefolkning och därmed implementera de företagsspecifika fördelarna redan när uppstarten görs (Barkema och Vermeulen, 1998).

I inledningsskedet bör också en svensk controller tillsättas för att den finansiella verksamheten i dotterbolaget skall vara kompatibel med moderbolagets och för att strukturen ska bli rätt (Söderman, 1986). När företaget sedan har blivit operationellt så kan det vara lämpligt att föra över denna roll till en duktig lokal medarbetare och låta den andra återvända till moderbolaget. Större delen av de anställda i dotterbolaget bör komma från den lokala marknaden eftersom företaget då kan dra nytta av deras kännedom om affärsverksamhet, landets byråkrati, vanor och språk. Det är också viktigt att cheferna från moderbolaget gradvis byts ut mot inhemska chefer, för att de lokalt anställda ska känna att de har en framtid i det nya dotterbolaget (Söderman, 1986).

### **3.8.2.2 Förvärv**

Ett vanligt problem, som svenska företag har fått vid förvärv, är kontrollen över det nya dotterbolaget. Dotterbolagschefer har haft svårt för den svenska ledarskapsmodellen, som ofta innebär mer informell kommunikation och konsensusbeslut än vad de är vana vid. Detta beskrivs av Catharina Sundin i artikeln *Human resource development, subsidiary personnel policy and career planning* (Söderman, 1986). Den svenska modellen bygger ofta på att alla medarbetare har ett visst inflytande i organisationen, något som är mindre vanligt utomlands. Sundin menar att risken finns att om en lokal chef för dotterbolaget inte förstår eller vill acceptera hur moderbolaget arbetar så kommer denna att ha svårt att leva upp till de förväntningar och krav som ställs.

Lars Lidén beskriver i en artikel i *Manage your business abroad* (Söderman, 1986) svenska företags erfarenheter av förvärv av utländska företag. Enligt honom går det inte att dra några generella slutsatser om vilka erfarenheter som finns hos svenska företag, men ett antal allmängiltiga råd ges. Bland annat betonas vikten av att se över verksamheten och framförallt ledningen i det förvärvade företaget. Cheferna i det förvärvade bolaget blir en nyckelgrupp, såväl vid initieringsfasen av förvärvet som vid själva integrationen av företagets resurser till moderbolaget. I en studie gjord på 200 europeiska chefer var det denna förmåga att integrera det nya företaget som var den väsentligaste faktorn för att förvärvet skulle lyckas (Cartwright och Cooper, 1993).

## **3.9 Teoretiska avgränsningar**

I varje utredning av denna kaliber kommer givetvis en hel del begränsningar att krävas. En del av dessa begränsningar är naturliga utifrån det valda ämnet, medan andra begränsningar hamnar i en diffus zon och därför i möjligaste mån bör vara avsiktliga. Vissa begrepp utesluts av platskäl från vidare analys, andra befinner sig i utkanten av det valda studieämnet och ytterligare andra anses täckas av de valda teorierna. I det följande beskrivs kort en del av de teoretiska begrepp som ovedersägligen dyker upp vid studier av det angivna området. Dessa kommer inte explicit att utnyttjas vid den fortsatta analysen men kan för den intresserade läsaren utgöra en relevant del i bakgrundskunskaperna och därmed öka förståelsen för den analys som görs.

### **3.9.1 Övergripande**

En hel del begränsningar har gjorts när det gäller de teoretiska valen i denna uppsats. När det gäller den övergripande strategin är det omvärldsbaserade synsättet ett av de angreppssätt som har valts att bortse från. Även det rent rationella interna synsättet, som rör sig om positionering och Porters branschanalys, behandlas inte (Grant 2000). Detta beror på att det resursbaserade synsättet, i den valda tolkningen, kan sägas sammanfatta många av de såväl interna som externa faktorerna som dessa två teorier omfattar.

### **3.9.2 Uppsalamodellen**

Uppsalamodellen är en i Sverige utvecklad modell som beskriver internationaliseringsprocessen i form av stegvisa ökningar i engagemang. Vid studier av internationalisering har denna i flera avseenden varit tongivande och nämns ofta i samband med de i denna uppsats brukade teorierna. Modellen betonar inkrementella, sekventiella steg i expansionsprocessen och håller två olika aspekter för viktiga: ökad närvaro i ett land går stegvis genom den så kallade etableringskedjan och företag flyttar till avlägsna länder först efter att ha etablerat sig nära. Etableringskedjan består av följande steg: inga reguljära exportaktiviteter, export via oberoende agenter, skapar offshore försäljningsbolag och overseas produktion.

Eftersom uppsatsen främst riktas in på etableringsvalet, när de olika stegen redan bör vara genomförda, är detta inte en av de modeller som kommer att utredas vidare. För den allmänna förståelsen för internationalisering kan den dock ses som en klargörande modell och därför kan ovanstående korta sammanfattning av modellen ses som bakgrundskunskap.

### **3.9.3 Transaktionskostnadsteori**

Utöver de teorier som har tagits upp när det gäller etableringsval, är det i vissa fall tillämpligt att anlägga ett transaktionskostandsperspektiv på detta beslut. Det är inte möjligt att skriva en uppsats som handlar om internationellt företagande utan att komma i kontakt med termen transaktionskostnadsteori. Traditionellt ser denna teori varje inträde som en transaktion (Peng, 2001) och de viktigaste hänsynen som tas är huruvida man ska förlita sig på externa marknadsåtgärder såsom export eller om man bör internalisera verksamheten.

Denna teori kommer dock inte användas, utan blicken kommer att lyftas med hjälp av RBS som påstår att varje inträde inte kan ses som en isolerad händelse utan måste ses i relation till företagets övergripande strategi (Peng, 2001). Transaktionskostnadsteorin fokuserar ofta också på enskilda inträden, medan RBS ser en dynamisk, longitudinell process där multipla inträden bygger upp lärande och förmågor (Peng, 2001). Ytterligare skäl till att transaktionskostnadsteorin inte används vid vidare analys är att transaktionskostnaderna inte i stor mån anses påverka valet mellan olika direktinvesteringsmetoder utan endast valet att göra direktinvestering istället för att endast exportera (Grant, 2000).

### **3.9.4 Övrigt**

En hel del forskning inom det aktuella området har handlat om ”emerging markets” (Peng, 2001, Caves, 1996), marknader under utveckling. Detta tas dock inte upp vidare eftersom endast inträden i andra högteknologiska länder studeras i denna uppsats.

Eftersom denna studie i första hand utgår från en situation där beslutet att etablera sig på en viss marknad redan antas vara taget, kommer inte val av marknad att diskuteras vidare.

Inte heller hur ett företag har lyckats med sin etableringsstrategi diskuteras, varför bedömningen av eventuella framgångsfaktorer och en extern bedömning av resurser inte görs.

# Kapitel 4 - Ramverk för etableringsvalet

*I detta kapitel skapas en överblick av processen vad gäller direktinvesteringar. Detta görs med hjälp av de grundläggande teorierna från föregående kapitel och tidigare forskningsresultat inom området.*

## 4.1 Tidigare studier

Som tidigare har nämnts saknas en enskild heltäckande teori för determinanterna bakom valet mellan uppstart och förvärv. Vid olika empiriska undersökningarna har utgångspunkten varierat och det finns en hel del motstridiga resultat såväl vid avgränsandet av väsentliga faktorer som vid tolkningen av dessa. Tidigare resultat beskrivs i det följande och kommer att utgöra en bas för flera av de analyser som görs.

Brouthers och Brouthers (2000) har i en undersökning av japanska företag kommit fram till att de faktorer som påverkar valet består av:

Institutionell kontext, det vill säga teknologisk intensitet, forskning och utveckling och internationell erfarenhet.

Kultur, som består av normer och regler hos företaget, i hemlandet och i etableringslandet.

Transaktionskostnader som beror av företagets diversifieringsgrad, produkternas olikheter och företagets riskbenägenhet.

Barkema och Vermeulen (1998), som bygger sin undersökning på holländska företag, har undersökt om diversifiering på produkt- och nationell nivå påverkar valet och den eventuella relationen mellan multinationell diversifiering och produktdiversifiering.

Zejan (1990) utnyttjar statistik från 1978 som täcker 118 svenska tillverkningsföretag och har gjort en studie av hur marknadsstorlek, marknadstillväxt och världandets utvecklingsgrad påverkar valet av etableringsmetod.

Andersson och Svensson (1994) har i sin tur använt sig av information från alla svenska tillverkningsföretag, taget var fjärde år under en period mellan 1965 och 1990. I sin undersökning skiljer de mellan:

Teknologiska färdigheter: Relaterade till innovation och uppfinningar och mäts i egna investeringar i FoU.

Organisatoriska färdigheter: Förmågan att absorbera och utnyttja befintlig kunskap. Kommer från learning by doing.

I det följande görs ett försök att sammanfatta såväl resultaten från ovanstående studier som en del andra tidigare teorier och undersökningar som har gjorts angående valet mellan förvärv och uppstart.

### **4.1.1 Riskhänsyn och lönsamhet**

Rent generellt kan konstateras att ju större riskerna är vid en viss strategi, desto större är också den förväntade lönsamheten. Ett av de grundläggande resonemangen om valet mellan förvärv och uppstart har förts av Caves (1982), som har skapat ett ramverk där han bland annat hävdar att förvärv utgör en mindre risk än uppstart eftersom företaget då erhåller såväl marknadskunskap som anställda med lokala kunskaper. Detta definieras som den traditionella synen, att förvärv är mindre riskabla än uppstarter men har lägre möjlig lönsamhet. När omvärlden dessutom medför risker i form av instabilitet, förändringshastighet och osäkerhet ökar också sannolikheten för förvärv (Zejan 1990).

Ytterligare en anledning till att det kan vara mer riskabelt med uppstart har att göra med eventuell konkurrens. Ofta är den information som finns om marknaden spridd hos flera aktörer som etablerar sig genom uppstart, och konkurrensen innebär då att det naturligt är några som inte kommer att lyckas (Norbäck och Persson, 2002). Vid förvärv har företaget direkt en del möjliga konkurrens fördelar. Lönsamheten påstås också bli lägre vid förvärv på en konkurrensutsatt marknad. Detta beror på att konkurrensen på marknaden påverkar priset på det förvärvade företaget så att endast en konkurrensmässig lönsamhet kan fås (Caves 1982). Zejan (1990) påstår att detta inte är en nödvändighet då det skulle kunna vara möjligt för ett multinationellt företag att utnyttja sina speciella förmågor och på detta sätt skapa en bättre lönsamhet även om konkurrensen är hög.

Större behov av snabb framgång innebär större sannolikhet för förvärv eftersom det går fortare att få igång verksamheten (Andersson och Svensson, 1994, Norbäck och Persson, 2002). Newburry och Zeira (1997) påstår att resultaten kommer fortare med förvärv än med uppstart eftersom man inkorporerar existerande marknadskanaler i företaget och inte behöver bygga upp dem från början. Även företagets tillväxt påverkar. Om tillväxten är snabb ökar sannolikheten för förvärv (Andersson *et al.*, 1992).

### **4.1.2 Bransch och konkurrens**

Uppstart innebär med stor sannolikhet en ökning i branschens totala omfattning och således ökad konkurrens inom denna. Så länge inte efterfrågan är fullständigt elastisk skulle detta också innebära att marknadspriserna sänks. Detta undviks dock om även efterfrågan ökar, eller om företaget på annat vis skapar ny efterfrågan för sina produkter. Ett företag som redan har faciliteter i ett land vill inte öka konkurrensen och kommer därför med större sannolikhet att förvärva (Andersson och Svensson, 1994). Förvärvet eliminerar dessutom en konkurrent (Fölster och Trofimov, 1994).

### **4.1.3 Världländer**

Även etableringslandets beskaffenhet har betydelse. Ett större utbud av möjliga förvärvskandidater på etableringsmarknaden ökar sannolikheten för förvärv (Andersson och Svensson, 1994, Zejan, 1990). Om börspriserna å andra sidan är höga i ett land är det dyrare att köpa ett existerande företag och uppstart är därför mer sannolikt Andersson och Svensson (1994).

När det gäller högteknologiska företag ger högre utvecklingsgrad i världlandet ger större möjlighet att hitta kandidater. Hög tillväxt i världlandet precis innan expansionen, ökar dock sannolikheten för uppstart, eftersom lönsamheten beräknas kunna bli högre än vid förvärv och riskerna lägre än vid svagare tillväxt (Zejan, 1990).

Enligt Zejan (1990) verkar inte landets BNP per capita påverka valet av expansionsmetod. Andersson och Svensson (1994) motsäger detta och påstår att högre BNP per capita innebär att det är större chans att hitta jämlika företag och att förvärv då är mer sannolikt.

#### 4.1.4 Internt

Andersson *et al.* (1992) påstår att risktänkandet (se ovan) har mindre betydelse och att det istället är så att de olika tillvägagångssätten behöver olika färdigheter. Direktinvesteringar i allmänhet kräver att det är mer fördelaktigt att internalisera tillgångar än att sköta handeln med ett annat företag (Dunning, 1977). När man använder uppstart som metod är det de företagsspecifika fördelarna som man vill exploatera och som man inte vill, eller kan om de är inbäddade, sprida till andra företag. Förvärv innebär att företaget kan förvärva olika förmågor och därmed uppväger de eventuella brister som finns (Barkema och Vermeulen, 1998).

Andersson och Svensson (1994) skiljer på teknologiska och organisatoriska färdigheter, som båda har tagit en viss tid att bygga upp. Dessa färdigheter kan delas upp och kommer att påverka valet olika. Sannolikheten för förvärv anses öka med de organisatoriska färdigheterna, som har att göra med företagets storlek, diversifiering och mängden utländska tillverkningsfaciliteter. Fölster och Trofimov (1994) bilägger att sannolikheten för förvärv är störst för företag med liten till medel grad av teknologiska fördelar jämfört med det förvärvade bolaget. Genom förvärvet kan företaget få nya teknologiska färdigheter (Pralad och Hamel, 1990). Även sökandet efter strategiska tillgångar, nya varunamn och nya kunder leder till förvärv (Norbäck och Persson, 2002).

Som en logisk följd av ovanstående, kommer sannolikheten för uppstart att öka med de teknologiska färdigheterna; mängden investering i forskning och utveckling (Andersson och Svensson, 1994). Detta motsäger tesen att ett företag med mer erfarenhet skulle vara mer redo att ta risken med uppstart. Företag med starka teknologiska färdigheter har mindre behov av att expandera genom förvärv än de med svaga (Barkema och Vermeulen, 1998) eftersom komplettering av dessa färdigheter inte behövs. Ytterligare ett skäl för detta är att rutiner och teknologi förmodligen skulle vara nödvändigt att plantera in i det förvärvade företaget. Det finns en tröghet som gör att till och med rationell adaptation hindras, vilket bland annat kan bero på att det inte är nog att bara adaptera teknologin utan att det dessutom krävs att nya regler, procedurer och organisatoriska strategier implementeras i det förvärvade bolaget (Barkema och Vermeulen, 1998). Detta är betydligt besvärligare om de teknologiska färdigheterna är större. Enligt Fölster och Trofimov (1994) är bilden mer komplicerad och uppstart är mer sannolikt om investeraren har antingen stor teknologisk fördel eller nackdel, jämfört med möjliga förvärvskandidater. Avgörande för att välja uppstart är att teknologin inte är kompatibel eller att priset är för högt.

I vilken grad internalisering genom direktinvestering är effektiv beror även av kompbiliteten mellan de olika enheterna och av företagets förmågor inom organisation och ledarskap (Andersson och Svensson, 1994). Genom förvärv kan ett företag uppnå synergieffekter mellan de egna resurserna och det förvärvade företagets. Dotterbolagets resurser måste dock justeras för att passa in i helheten, vilket kan skapa en del problem. Genom uppstart kan man redan från början strömlinjeforma det etablerade företaget så att det passar in i koncernen.

#### 4.1.5 Diversifiering

Det finns två typer av diversifiering som eventuellt ökar sannolikheten för att välja antingen förvärv eller uppstart: geografisk diversifiering och produktdiversifiering. Barkema och Vermeulen (1998) påstår att företagets strategiska hållning, när det gäller båda typerna av diversifiering, vid tidpunkten för expansionen påverkar valet. Företag som endast befinner sig i ett land och därtill endast har en produkt och välkända hot och möjligheter kan prestera väl på kort sikt. Dock finns det en risk att de upprepade likartade spiralerna av konkurrens och samarbete leder till en blindhet när det gäller nya hot och möjligheter (Barkema och Vermeulen, 1998). Företag som handskas med olika relationer i varierade omgivningar kan däremot lära sig från de olika problemen och kan bättre hantera nya problem och möjligheter.

Enligt Barkema *et al.* (1996) har ett företag som har befunnit sig i en varierad omgivning och diversifierat sig geografiskt och/eller produktmässigt kunnat erhålla en rik kunskapsstruktur och starka teknologiska förmågor. Dessa förmågor i sin tur torde öka företagets vilja att etablera sig genom uppstart. Caves (1982) påstår å andra sidan att eftersom internationell diversifiering i sig är ett sätt att sprida riskerna, är det troligare att diversifierade företag expanderar genom förvärv, såväl i hemlandet som annorstädes. Även Andersson och Svensson (1994) påstår att företaget är mer villigt att etablera sig i utlandet genom förvärv ju större förmågor och internationell erfarenhet som företaget har. Barkema och Vermeulen (1998) motsäger detta resonemang och påstår att multinationell diversifiering ökar sannolikheten för uppstart. Som grund för sin opposition lägger de att de andra undersökningarna inte har tagit hänsyn till produktdiversifieringen.

Relationen mellan ett företags produktdiversifiering och lutning åt uppstart snarare än förvärv har formen av en omvänd andragradsfunktion. Detta innebär att den ökar i början, men när företaget har alltför stor produktspridning så får ledningens kognitiva begränsningar till följd att lärandet begränsas och erfarenhetsbasen minskar. Detta i sin tur innebär att cheferna inte längre kan klara att driva en uppstart utan väljer förvärv (Barkema och Vermeulen, 1998).

Tidigare närvaro i ett land kan påverka sannolikheten för att välja uppstart eller förvärv Andersson och Svensson (1994). Detta motiverar Barkema och Vermeulen (1998) som att företag anpassar sina rutiner inkrementellt efter erfarenheter vilket leder till idiosynkroniska paradigmer. Företagets förhandenvarande kunskap begränsar helt enkelt vilka steg det kan ta. Enligt Zejans (1990) undersökning finns det dock inga belegg för att tidigare internationell erfarenhet påverkar valet.

Horisontella, relaterade och vertikala expansioner är mer sannolika att ske genom uppstart och orelaterade genom förvärv (Barkema och Vermeulen, 1998). Företaget kan nämligen utnyttja sina befintliga förmågor och kunskaper när de expanderar inom värdekedjan eller till närbesläktade områden.

#### **4.1.6 Kultur och lärande**

I ett förvärvat företag kan de fundamentala förändringar som är nödvändiga innebära att så kallad "unlearning" behövs (Barkema och Vermeulen, 1998). Detta innebär att gamla rutiner i områden som gäller teknologigranskning, konventioner, strategier och koder måste avläras innan nya kan läras in. Nya företag kan istället startas förutsättningslöst och har inte problemet att behöva avlära och inlära.

De kulturella skillnaderna förstör de problem som dyker upp när ett företagsförvärv implementeras och sannolikheten för att misslyckas med etableringen är därmed större vid förvärv än vid uppstart. Större kulturella skillnader skulle således uppmuntra uppstart mer än förvärv. (Barkema och Vermeulen, 1998).

Cartwright och Cooper (1993) menar att det inte går att fastställa att företag med expertis och erfarenhet från tidigare förvärv skulle lyckas bättre än ett företag som aldrig har gjort förvärv tidigare. Förvärv misslyckas oftare om de två företagen har stor organisatorisk kulturskillnad och de två arbetsstyrkorna har väldigt olika arbetssätt från början eftersom detta medför att det ställs stora krav på ledningen. Företag analyserar ofta de finansiella, lagliga och konkurrensmässiga faktorerna bland möjliga förvärv, men sällan var det nya bolaget finns på den kulturella kartan, något som hade förbättrat relationerna betydligt. (Cartwright och Cooper, 1993)

### **4.2 Ramverk för valet av etableringsmetod**

Såväl teorin från kapitel tre som teserna från de ovanstående undersökningarna används vid analysen av fallföretagens strategier och etableringsval. En del av ovanstående teser kommer dock utelämnas då de saknar applicerbarhet på den erhållna empirin. Eftersom det saknas en given allomfattande teori, och de tidigare resultaten dessutom är motstridiga, kommer analysen även att innebära att tillämpbarheten av olika teoretiska idéerna undersöks. För att underlätta analysen har studien delats in i tre faser. På så sätt kan teorierna enkelt kopplas samman med empirin och den överblick som är nödvändig för att förstå varför företagen väljer den etableringsstrategi som de gör, skapas. Faserna utgörs av (figur 8):

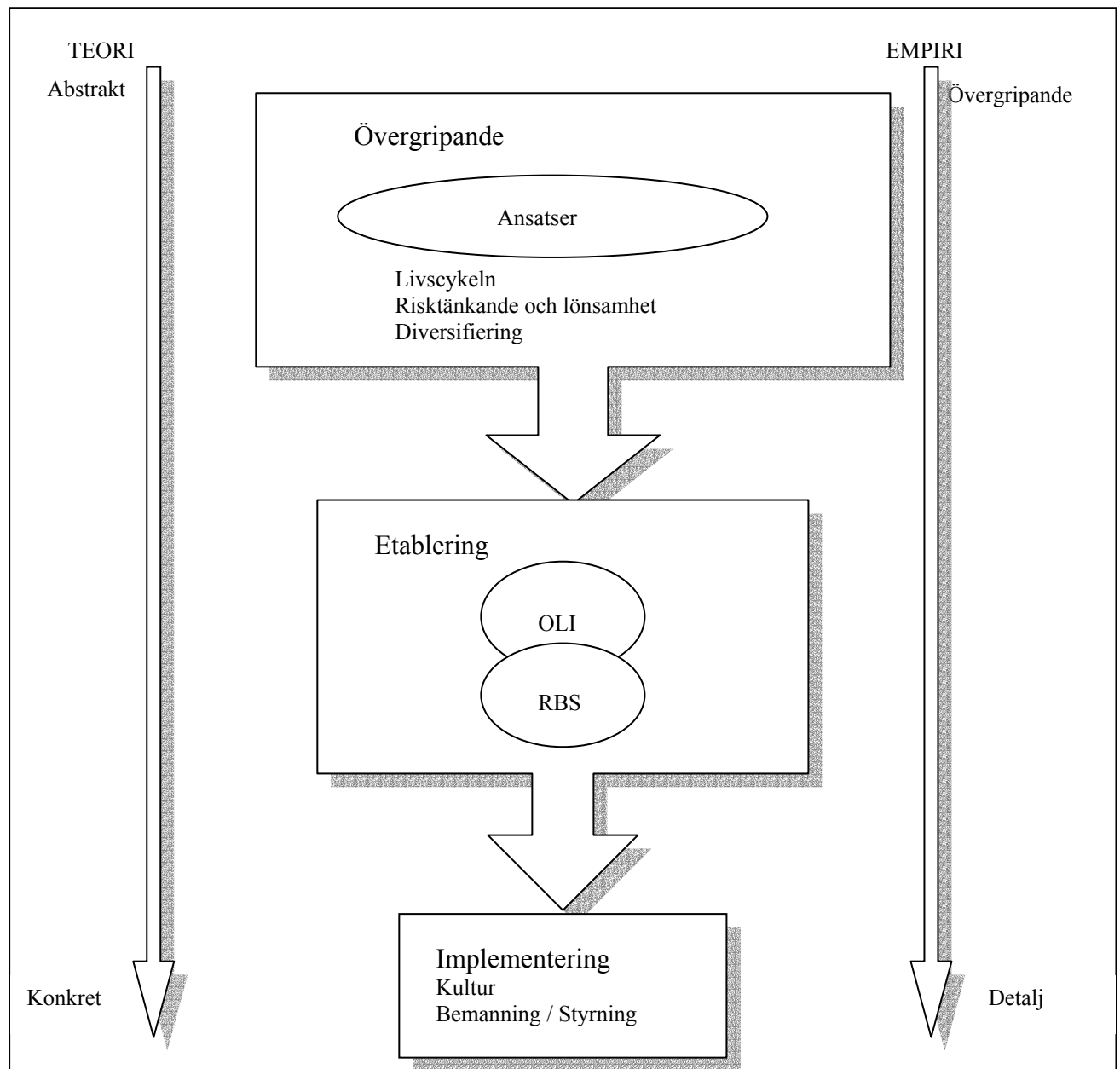
En övergripande fas, i vilken företagets övergripande strategi kopplas samman med de sätt som företagen väljer att etablera sig i utlandet. De övergripande teoretiska synsätten skapar en helhetsbild över företagets syn på strategi, något som sedan påverkar etableringsstrategin. Därefter används livscykelanalysen för att förklara företagets utvecklingsstadier. Genom att analysera företagets diversifiering samt deras risktänkande och lönsamhet ökas, förståelsen av hur de övergripande strategierna binds samman med etableringsstrategierna. Dessutom underlättar detta karaktäriseringen av företagen.

En etableringsfas, där företagets val av etableringsmetod analyseras. Hur företagen har resonerat vid etableringsvalet och varför de gjorde som de gjorde kommer att utredas. De teorier som används är OLI samt det resursbaserade synsättet, där den förstnämnda företrädesvis inriktas på direktinvesteringsbeslutet och den andra används för att förklara faktorer som påverkar valet av förvärv eller uppstart. Fokus ligger dock på valet vid nyttjandet av båda modellerna.



En implementeringsfas, i vilken den strategi företagen har för att överföra moderbolagets kultur, bemanning och styrning till dotterbolaget, klargörs. På så sätt analyseras tankegångarna kring hanteringen av dotterbolaget och detta kopplas till etableringsvalet.

Genom att dela in studien i dessa tre faser går teorierna från abstrakta, såsom strategiska aspekter, till mer konkreta, exempelvis hur dotterbolag bör styras. De förstnämnda bidrar dessutom till en helhetsförståelse av de sistnämnda. På samma sätt går empirin från att förklara företagen mer övergripande, till att förklara implementeringsarbetet på en betydligt mer detaljerad nivå.



Figur 8: Ramverk för att illustrera etableringsvalet (egen bild)

# Kapitel 5 - Empiri

*I detta kapitel redovisas den information som har samlats in om de fyra studerade företagen.*

## 5.1 CellaVision AB

### 5.1.1 Företagsbeskrivning

CellaVision AB grundades 1994 av Christer Fåhraeus, som även är mannen bakom Anoto och Precise Biometrics. CellaVision har idag ca 50 anställda varav 6 finns i USA. Merparten av de anställda är verksamma inom produktutvecklingen.

#### 5.1.1.1 Verksamhet

CellaVisions affärsidé är att utveckla mjukvaruprodukter och hårdvaru-plattformar som gör att det går snabbare att utföra blodanalyser och ställa diagnos. Med hjälp av databaser, ”tänkande” mjukvara för analys av digitala bilder, automatiserad mikroskopi och Internet vill CellaVision skapa en global standard för digital mikroskoperingsanalys och därigenom bidra till förbättrad vårdkvalitet samt mer kostnadseffektiv sjukvård (CellaVision, 2001).

CellaVision har idag två produktlinjer som utgår från en celldatabas<sup>6</sup>, DiffMaster och MICRO21. Dessa är system för automatiserad differentialräkning av vita blodkroppar och röd morfologi. Det arbete som DiffMaster skall ersätta utförs idag av biomedicinska analytiker och sker för hand. CellaVision har även ett webbaserat referensbibliotek (CellAtlas), med applikationer för utbildning och kvalitetssäkring, över vita blodkroppar (CellaVisions hemsida). Strategin är att koncentrera sig på sin kärnverksamhet som är mjukvara och således skall företaget inte producera någon egen hårdvara (CellaVision, 2001).

#### 5.1.1.2 Bransch

Det finns några få konkurrenter inom digitaliserad mikroskopering på världsmarknaden. Det företag som var den största konkurrenten, Triangle Imaging Inc i USA, förvärvades av CellaVision under 2001. Peter Åkerlund berättar att de flesta andra konkurrenterna är i utvecklingsstadiet och ännu inte konkurrerar fullt ut med CellaVision. I Israel och Ryssland finns två bolag som är under utveckling och som ännu inte har marknadsetablerat sig. Sysmex, som är ett japanskt företag, har tillverkat en stor och dyr produkt för storlab. Denna utrustning säljs bara i Japan och Sysmex äger bara rättigheterna till produkten och har således ingen vidareutveckling eller nyutveckling.

Diffmaster riktar sig till små och medelstora laboratorier, medan MICRO21 riktar sig till större laboratorier och bara säljs på den amerikanska marknaden. CellaVision har de flesta av sina kunder i Norden, bland dem kan nämnas MAS i Malmö, Sahlgrenska sjukhuset i Göteborg, Huddinge sjukhus i Stockholm och Rigshospitalet i Köpenhamn. De flesta av företagets kunder använder sig av planbudgetering och Peter Åkerlund berättar att ledtiden för en investering är väldigt lång, 6-18 månader.

---

<sup>6</sup> Databaserat kartotek med bilder av celler.

CellaVision har nyligen lämnat stadiet från att vara ett utvecklingsbolag till att fokusera på kommersialisering, enligt Peter Åkerlund. CellaVision har Norden som hemmamarknad och företaget har därefter riktat in sig mot Europa och USA. Den potentiella marknaden är, enligt Peter Åkerlund, väldigt stor, och CellaVision uppskattar det totala antalet mikroskopoperingsanalyser till ca 2-3 miljarder per år. Det uppskattade värdet av det manuella arbetet för analys av vita blodkroppar är ca 20 miljarder SEK per år, berättar Peter Åkerlund.

CellaVision använder sig av direkt försäljning på den nordiska marknaden och under våren 2001 skrevs ett avtal med Sysmex Europe om distribution av DiffMaster på den tyska marknaden, samt övriga tysktalande länder i Europa. CellaVision har även tecknat distributionsavtal med Korea och Tjeckien. Distributionsstrategin för CellaVision är att teckna strategiska partneravtal med stora globala distributörer. Dessa distributörer skall verka på de flesta internationella marknaderna i världen och CellaVision skall endast ha egna kontor på de strategiskt viktiga marknaderna, som USA och Tyskland.

### **5.1.2 Övergripande expansionsstrategi**

Genom att etablera en egen försäljningsorganisation i de nordiska länderna skall CellaVision stärka kännedomen om, och erfarenheten kring, kundernas behov och preferenser. Trots att övriga länder kommer att bearbetas av samarbetspartners kommer CellaVision att på strategiskt viktiga marknader ha egen personal för kundtjänst och teknisk support, såsom CellaVision Inc. i USA (CellaVision, 2001).

CellaVision hade en klagjord strategi för sin expansion och marknadsetablering utomlands. Företagets strategi var att utifrån företagets verksamhet i Lund bedriva direkt försäljning inom Sverige och övriga Norden. Strategin var sedan, enligt Peter Åkerlund, att CellaVision först skulle etablera sig i Tyskland och lära utifrån den marknaden, för att sedan gå in i USA. Anledningen till att CellaVision valde Tyskland som nästa land för sin verksamhet var att Tyskland är en ganska isolerad, och samtidigt strategiskt viktig marknad som företaget skulle kunna ha som testmarknad.

*”Den tyska marknaden är mycket viktig och vi måste testa och lära oss från de erfarenheterna vi får från denna marknad”*

Peter Åkerlund, ekonomi och finanschef

### **5.1.3 Etableringsval**

CellaVisions strategi var egentligen att företaget skulle etablera sig i USA under 2002, berättar Peter Åkerlund. Men eftersom konkurrenten Triangle Imaging Inc hade fått finansiella svårigheter öppnade sig en möjlighet för CellaVision att förvärva det företaget. Triangle Imaging Inc hade låst sin distribution av produkter till en distributör som de hamnade i rättstvist med. Efter denna process fick Triangle Imaging ca 300 miljoner kronor och noterades på den amerikanska Nasdaqbörsen. Det amerikanska företaget nyttjade pengarna till att nyanställa en stor mängd personal och utveckla nya applikationer. Då systemen 1999 var klara för försäljning var pengarna slut, förklarar Peter Åkerlund. En kraftig börsnedgång följde för företaget och till slut avnoterades bolaget från Nasdaqbörsen. Personalstyrkan skars ner från 125 till 5 anställda och bolaget gick i konkurs.

Den amerikanska chefen, som hade undersökt vilka konkurrenter som fanns på marknaden, tog kontakt med CellaVisions VD Yvonne Mårtensson i början av år 2001 och samtal om ett eventuellt förvärv inleddes. I maj 2001 satte förhandlingarna igång och under denna tid fram till mitten av sommaren 2001 genomförde CellaVision bland annat lagliga och finansiella analyser av företaget. CellaVision tog hjälp av en advokatbyrå från New York som kontrollerade Triangle Imaging juridiskt. Lokalkontoret för samma revisionsbyrå som CellaVision har i Sverige, hjälpte till med revisionen och en svensk kvalitetsexpert hjälpte till med kvalitetsarbetet. Det kommersiella arbetet sköttes av CellaVision själva, berättar Peter Åkerlund. CellaVision fick skriva ett avtal som gick ut på att de hindrades från att anställa personer från Triangle Imaging om det var så att förvärvet inte genomfördes.

*”Genom att vi bara köpte vad vi behövde så slapp vi skelett i garderoben som lätt kan följa med vid ett förvärv”*

Peter Åkerlund

CellaVision gjorde en kombination av förvärv och nyetablering. Först startade CellaVision upp ett eget företag och registrerade sitt namn. Därefter köpte företaget upp de delar som var intressanta ur CellaVisions synvinkel. Peter Åkerlund betonar att detta var ett smidigt sätt att ta över verksamheten. Det finns alltid en risk att moderbolaget köper på sig verksamheter och personal som företaget inte alls är intresserade av, vilket nu kunde undvikas. Ytterligare en orsak till att förvärvet var lämpligt var att CellaVision tänkt notera sig på den svenska börsen och förvärvet i USA skulle kunna höja värdet på företaget.

Triangle Imaging hade ett ålderdomligt system i sin produkt som byggde på operativsystemet OS/2, vilket inte är kompatibelt med Internet. CellaVision satsar därför inte på en vidareutveckling av produkten men försäljningen fortlöper i USA så länge det finns potentiella köpare.

Peter Åkerlund menar att det är viktigt att företaget, på de stora strategiska marknaderna, finns etablerat med ett eget dotterbolag med syfte att synas och sprida företagets namn och rykte. På övriga marknader är det tänkt att CellaVision skall arbeta mot stora distributörer och sköta kontakten från Sverige. På de strategiskt viktiga marknaderna är det, enligt Peter Åkerlund, också viktigt att ha uppsikt över sina distributörer, då det finns en risk att distributörerna hellre vill sälja sina egna produkter med högre marginalintäkt än vad de har på avtalsförsäljning.

Förvärvet av Triangle Imaging var en isolerad händelse som gjorde att CellaVision kom in på den amerikanska marknaden ungefär ett år tidigare än beräknat, berättar Peter Åkerlund. Detta har medfört att CellaVision nyligen sålt sin första Diffmaster i USA vilket var långt tidigare än vad företaget planerat. Eftersom CellaVision är inne i en kommersialiseringsfas och inte behöver bredda sig med kunskap och kompetens finns i dag inga ytterligare förvärvskandidater, berättar Peter Åkerlund.

#### **5.1.4 Dotterbolagsrelaterade frågor**

Företaget i USA skall vara en bas för marknadsföring och försäljning lokalt i USA. All produktutveckling och forskning skall fortfarande bedrivas i Sverige (CellaVision, 2001). Framtida dotterbolag skall endast ha samma funktioner som det i USA, nämligen marknadsföring och försäljning.

#### **5.1.4.1 Ledning**

Styrningen från moderbolaget av det nya dotterbolaget sker genom månadsvis rapportering, främst finansiell. CellaVision har utarbetat ett ramverk som dotterbolaget kan arbeta efter då det gäller affärsverksamheten.

*”Det optimala hade ju varit om VD Yvonne hade kunnat vara där (USA förf. anm.) men hon behövs ju i högsta grad här i Sverige”*

Peter Åkerlund, Ekonomi och finanschef

CellaVision fick rådet att tillsätta en svensk controller i det nya företaget, men ledningen tyckte att verksamheten i USA är för liten för det. Peter Åkerlund tror att det hade varit möjligt att höja tempot i integrationen och verksamheten om CellaVision hade tillsatt en svensk chef i det nya bolaget från början. Han säger vidare att det optimala hade varit om en person med god överblick över företaget och dess verksamhet kunde finnas på plats vid starten i USA och tar VD:n Yvonne Mårtensson som exempel. CellaVision undersökte om det fanns någon annan lämplig person att föra över till USA, men företaget fann att ingen sådan person fanns att tillgå. De som fanns i Sverige behövdes för den svenska verksamheten. Dock tror Peter Åkerlund att det är möjligt att förtroendet hade varit mindre hos de amerikanska anställda om en svensk platschef tillsatts. Peter Åkerlund säger att förtroendet nog snarare stärks genom att de amerikanska kollegorna får arbeta under parollen frihet under ansvar.

*”Vi menar att ledningen måste få frihet under ansvar”*

Peter Åkerlund, Ekonomi och finanschef

Dotterbolaget har gjort röda siffror men gjorde ett nollresultat förra året. Bolaget i USA finansieras dels genom egen försäljning men även genom marknadsbidrag från moderbolaget i Sverige. Själva förvärvet finansierades med riskkapital av CellaVisions ägare.

#### **5.1.4.2 Bemanning**

Peter Åkerlund berättar att efter själva rationaliseringsprocessen i det gamla Triangle Imaging fanns bara kärnan kvar av företaget. Bemanningen av det amerikanska företaget styrdes av den chef som CellaVision först hade haft kontakt med. Peter Åkerlund nämner att han blev den naturliga ledaren som kunde sköta CellaVisions talan mot de nya anställda. Den amerikanske chefen fick fullt förtroende att utvärdera och avgöra vilka som han ville ha kvar som anställda i företaget.

#### **5.1.4.3 Kulturella aspekter**

*”Vi vill inte påverka dem med vårt sätt att se på ting alltför mycket. Man måste inse att de har sin kultur och vi har vår”*

Peter Åkerlund, Ekonomi och finanschef

Peter Åkerlund berättar att för att få integrationen att gå smidigt har personalen i USA besökt kontoret i Lund och en del av den svenska personalen gjort tvärt om. Peter Åkerlund menar att det är viktigt att företaget visar att de bryr sig om de nya anställda. Den svenska personalen som varit i USA har hjälpt till med själva säljprocessen och den tekniska implementeringen av produkten. Peter Åkerlund menar att det är viktigt att inse att det finns en del kulturella skillnader mellan länderna och han anser att CellaVision inte skall styra dotterbolaget för hårt med den syn som vi svenskar kan ha på affärsverksamhet.

#### **5.1.4.4 Framtid**

Peter Åkerlund berättar att företaget inte har de finansiella resurserna för att kunna starta upp ett eget företag i Tyskland, i dagsläget. Han tror dock inte att detta skall vara något problem om de får möjligheten i framtiden.

## **5.2 Qliktech**

### **5.2.1 Företagsbeskrivning**

Företaget grundades 1993 i Lund, där huvudkontoret fortfarande är placerat. Qliktech har även marknadskontor i Stockholm samt i USA och Tyskland. Sammantaget har företaget cirka 60 anställda i världen. Qliktech är privatägt med ett 70-tal olika ägare med Industrifonden som den största ägaren. Dotterbolagen i Tyskland och USA skapade Qliktech för 4-5 år sedan. Qliktech har för närvarande åtta personer anställda i Kassel, sex personer i Raleigh och tre personer i New York. Dotterbolagen skall agera som säljbolag samt göra översättningar av programmens typsnitt till respektive språk. De skall även sköta utbildning, konsultering och distribution på plats. Qliktech har även partners i Sverige, Danmark, Norge, Tyskland, Österrike, Italien, Spanien, Grekland, USA, Singapore, Indien och Nya Zeeland. För att komma närmare kunderna i Tyskland kommer säljkontoret i Kassel att flyttas till Düsseldorf.

Företaget ligger i övergångsfasen från att vara ett produktorienterat bolag till att bli mer marknadsorienterat och för tillfället arbetar endast tio personer med produktutveckling medan 35 sysslar med marknadsföring och marknadskenntedom.

#### **5.2.1.1 Verksamhet**

Företagets verksamhet bygger på datorprogrammet Qlikview, som är ett verktyg för integration, analys och presentation av data för att tillgodose företags och organisationers informationsbehov. Qlikview är en mjukvara som bygger på Qliktechs patent AQL, Associative Query Logic, som är en metod att associera datamängder. Med hjälp av AQL kan användaren analysera stora datamängder utan att behöva ta hänsyn till inbördes hierarki mellan datamängderna och dess databasstruktur. Det Qlikview gör är att använda AQL för att samla in data och sedan presentera det på ett sätt som är lätt för användaren att förstå. Detta gör att det blir enkelt att få fram information från olika databaser, samt förenklar spridningen av information. En licens av "vanlig" Qlikview kostar 8400 kr. men de säljs nästan alltid i minst "10-pack". En normalorder ligger snarast på mellan 200-500 kkr. då varje dator hos kundföretaget behöver en egen licens.

Enligt Måns Hultman är det produkten Qlikview som är företagets kärnkompetens. Visserligen skulle det vara svårt om visa nyckelpersoner, som har varit med att utveckla applikationen, slutade. Företaget skulle få problem, men Måns Hultman tror ändå att sådan kunskap går att nyrekrytera.

Företaget har sålt över 40 000 licenser av Qlikview. Bolag som har implementerat Qlikview är exempelvis Ericsson, IKEA, AstraZeneca och Tetra Pak. För att företag på ett enkelt sätt skall kunna integrera Qlikview i sin verksamhet tillhandahåller Qliktech även utbildning i programmet. För att förenkla för kunden har Qliktech även en konsulttjänst där företagets konsulter hjälper till med implementeringen av programmet i kundens datasystem.

### 5.2.1.2 Bransch

Qliktech ingår i mjukvarubranschen, vilken i sig är nästintill obegränsad. Marknaden är global och det enda som sätter gränser för var Qliktech kan etablera sig är språket i användargränssnittet. Till Qliktechs kunder räknas främst medelstora och stora företag som har de resurser som krävs för att köpa och underhålla Qlikview.

Det finns ingen allmän standard för att lösa samma problem som Qlikview löser. Detta gör att Qlikview, och därigenom Qliktech, inte har någon konkurrent med en likadan produkt. Det finns dock två andra företag, Cognos och Business Objects, som har produkter som löser ungefär samma problem som Qlikview.

## 5.2.2 Övergripande expansionsstrategi

Det sätt som Qliktech använder för att få ut sina produkter på olika marknader är att gå via olika partners. Detta medför en mycket liten risk för Qliktech. Det viktiga är att partnern tjänar pengar på att sälja Qliktechs produkter, menar Måns Hultman. Marknaden delas upp mellan de olika partnerna och företagets egna säljbolag.

För att hjälpa företagets partners på de mest besvärliga marknaderna har Qliktech etablerat dotterbolag där. Qliktechs expansionsstrategi drivs av den nödvändiga globaliseringen men de har ingen uttalad expansionsstrategi utan det är tillfället som ger möjligheter, säger Måns Hultman. Dotterbolagens uppgifter är att knyta partners till Qliktech samt ha kontroll på företagets partners i det aktuella landet. Qliktechs etableringsstrategi går inte ut på att gå in med säljbolag i alla länder.

*”Varför investera 1 miljon utomlands om avkastningen på den miljonen är högre på en investering i Sverige”*

Måns Hultman, VD

Qliktech tittar nästan enbart på de ekonomiska faktorerna vid olika etableringsstrategier. De kalkyler företaget gjorde pekade på att ett företagsförvärv hade varit olönsamt och det enda alternativet för att kunna hålla ner kostnaderna var att starta upp dotterbolag från grunden.

*”Vid förvärv är det svårt vrida företaget rätt och lära om personalen”*

Måns Hultman, VD

Det skulle ta för lång tid och kräva stora resurser, både vad gäller tid och pengar, att ställa om ett förvärvat företag, menar Måns Hultman. En sådan omvandling av det förvärvade företaget till att bli ett Qliktech-bolag skulle kosta mer än vad den ger, säger han vidare. Även den due diligence<sup>7</sup> man är tvungen att göra innan förvärvet innebär en stor kostnad, utan att man vet om förvärvet går igenom, vilket innebär en ekonomisk risk. Fördelarna med ett företagsförvärv skulle vara att man får en färdig kundgrupp och en god marknadskänedom direkt in i företaget, säger Måns Hultman.

---

<sup>7</sup> "Due Diligence" kan direktöversättas till ungefär "tillbörlig aktsamhet". Med uttrycket "due diligence" undersökning avses den omfattande analys av ett företagsförhållande i olika avseenden som t ex en köpare bör företa inför ett förvärv av företaget. (Advokat Bruzelius hemsida)

### 5.2.3 Etableringsval

En viktig faktor är tidsfaktorn. En etablering måste gå fort om inte företaget skall förlora så mycket pengar. Genom att starta upp dotterbolagen från grunden har man bättre kontroll på var pengarna går och hur mycket som behövs, enligt Måns Hultman. Qliktechs dotterbolags uppgift är att sälja produkten, så de behöver inte ha någon kompetent utvecklingspersonal. Detta gör att det är få företag som passar in i de förväntningar som Qliktech ställer på dotterbolagen.

*”IT-branschen är en mycket tuff bransch att vara i och det finns få lämpliga företag att förvärva. Hur många IT-bolag går med vinst idag?”*

Måns Hultman, VD

Problemen vid uppstart är att hitta kompetent personal som snabbt kan bygga upp en kundstock att arbeta med. För detta krävs det att personalen är drivande och initiativkraftig samt att den snabbt kan anpassa sig efter Qliktechs sätt att arbeta, säger Måns Hultman.

En av anledningarna till att Qliktech etablerar dotterbolag utomlands är de höga resekostnaderna som uppstår när man tvingas sköta en marknad på distans. Detta bildar tillsammans med företagsklimatet på platsen och koncentrationen av potentiella kunder stommen i beslutet av dotterbolagets etableringsort. Anledningen till att Qliktech etablerades i just Kassel var att det fanns en ”duktig” person där som passade in i Qliktechs företagsstruktur och som de kunde arbeta vidare med. I USA har Qliktech ett kontor i New York och ett nystartat kontor i Raleigh på USA:s östkust där Qliktech har lagt sin tyngdpunkt på den amerikanska marknaden. Då marknaden i USA är så stor är den uppdelad i mindre geografiska områden efter målgrupp och kundsegment. På så sätt konkurrerar inte Qliktechs egna dotterbolag med eventuella partners om samma marknad. Detta ses som extra viktigt för att partnern skall känna ett förtroende för Qliktech.

### 5.2.4 Dotterbolagsrelaterade frågor

#### 5.2.4.1 Ledning

Qliktech eftersträvar att dotterbolagen skall operera självständigt med ett lokalt ledarskap. Detta menar Måns Hultman är bra, för då slipper Qliktechs ledningsgrupp dränkas med frågor från de olika marknaderna, som behöver snabba svar. Qliktech i Sverige överför modeller och mål till sina dotterbolag för att de skall arbeta efter samma ramar som det svenska moderbolaget.

#### 5.2.4.2 Bemanning

Qliktech använder sig gärna av lokal personal i sina säljbolag. I USA har företaget däremot hälften svenskar i säljbolaget, vilket beror på att fördomarna mot utlänningarna är små inom IT-branschen USA. Enligt Måns Hultman beror detta på den stora andel indier som arbetar i branschen och som har gjort den mångkulturell. Kulturskillnaderna mellan svenskarna och amerikanerna blir därför inte så stora utan kan enkelt överbyggas. I Tyskland upplever de däremot kulturella barriärer och framför allt språkbarriärer. Eftersom den svenska skoltydskan är helt skild från affärstyskan, är inhemsk personal att föredra.

*”Kan man inte tala affärstyska har man ett direkt underläge vid förhandlingar”*

Måns Hultman, VD



### **5.2.4.3 Kulturella aspekter**

För att få samma företagskultur i hela företaget arbetar Qliktech efter modellen att försöka träffas så ofta som möjligt säljbolagen emellan. Även telefonkonferenser mellan länder är en viktig del i företagskommunikationen för att alla skall arbeta i samma riktning. Detta sätt fungerar bra i ett så litet företag som Qliktech, menar Måns Hultman. Han har däremot svårt att tro att det skulle fungera i ett större företag.

Det tar cirka sex månader för det nya företaget att bygga upp en bas av potentiella kunder och ytterligare sex månader innan det nya företaget kan börja generera vinst. Qliktech har som uttalad strategi att de nya säljbolagen skall börja generera vinst under det andra verksamhetsåret, säger Måns Hultman

### **5.2.4.4 Framtid**

Nästa steg för Qliktech blir att etablera ett säljbolag i England. Det finns inget fast datum för när detta skall ske, utan en eventuell etablering sker när tillfälle ges. En av de viktigaste sakerna som måste fram är en lämplig chef som kan vara med och leda utredningen på plats. Sökandet går till stor del med hjälp av olika intressenters nätverk.

*”Begåvade människor kan göra mycket med lite”*

Måns Hultman, VD

Måns Hultman menar att eftersom Qliktech är ett fattigt företag måste nätverkskanalerna nyttjas maximalt för att hålla nere kostnaderna. Att just Qliktech klarar det, beror till stor del på den lednings- och ägargrupp som företaget har. I Qliktech finns under Måns Hultman som VD, ytterligare fem stycken med VD-erfarenhet. Ett lyckat exempel på en person som är tillsatt genom företagets kontaktnät är chefen i USA, en svensk som har varit med att starta upp bolag i andra länder fem gånger innan han kom till Qliktech.

Måns Hultman menar att det finns två sätt att starta upp företag, det dyra och det smarta. För en konsultkostnad på 50 miljoner fås en grundlig analys som det bara behövs sättas ett beslut till, utifrån egen erfarenhet och egen analys kan en kostnad på kanske 3 miljoner ge underlag för en utlandsinvestering. Det är stor skillnad på att lyckas förränta en 50 miljoners investering mot en 3 miljoners investering. En faktor som hindrar vidare expansion är att företaget är finansiellt begränsat vad gäller förmågan att expandera med direktinvesteringar utomlands. Försäljningen av produkten måste generera mer intäkter, och detta är just nu av högsta prioritet. Som Måns Hultman sammanfattar hur försäljningsproceduren fungerar:

*”Hundra knack, ger tio snack och ett tack!”*

## 5.3 Beijer Electronics AB

### 5.3.1 Företagsbeskrivning

Beijer Electronics startade sin verksamhet som en avdelning inom G& L Beijer år 1981. Fem år senare fördes verksamheten över till ett nybildat dotterbolag, som i april 2000 blev Beijer Electronics AB. Beijer Electronics är ett utvecklings- och agenturföretag inom industriautomation, med produkter och tjänster med ett stort teknik- och IT-innehåll. Företaget har idag ca 200 anställda (Beijer, 2001) och har verksamhet i Sverige, Norge, Finland samt Tyskland och USA. Koncernens huvudkontor ligger i Malmö och omsättningen låg på 430,6 mkr med ett resultat efter skatt på 39,3 mkr (Beijer, 2001).

Beijer Electronics affärsidé innebär att företaget med hjälp av hög kompetens och nytänkande skall utveckla och kommersialisera egna och agenturprodukter samt erbjuda system och tjänster inom industriell automation. Produkter, system och tjänster skall ha ett högt teknik- och IT-innehåll samt utmärkas av enkelhet, användarvänlighet och hög kvalitet för att förse företagets kundgrupper med effektiva automationslösningar och bidra till ökad kundnytta (Beijer, 2001).

#### 5.3.1.1 Verksamhet

Företagets verksamhet spänner över ett flertal olika områden. Verksamheten utgörs av egenutvecklade produkter, teknisk support och service, utbildning, projekt, produktutveckling, marknadsföring, distribution och försäljning. Cirka 75 % av de anställda har teknisk bakgrund och företaget är mycket teknikintensivt. Beijer Electronics har två huvudsakliga affärsområden, dels Automation, med ett stort produktutbud men bara fokus på den nordiska hemmamarknaden, och dels HMI (Human Machine Interface) products som producerar och marknadsför operatörssystem globalt. Det är detta affärsområde som undersökts vidare och det är detta affärsområde som presenteras i empirin som följer.

#### 5.3.1.2 Bransch

*”Branschen kännetecknas av några få stora drakar som har ett brett produktsortiment, sedan finns det vi som har nischat oss på ett smalare segment”*

Conny Persson, Affärsområdeschef

Det finns två typer av konkurrenter; Några få stora företag som har ett brett produktsortiment och som till viss del även är Beijers kunder samt ett antal små företag, som liksom Beijer är nischade inom ett smalt segment. De stora aktörerna på marknaden kännetecknas av några stora företag såsom Siemens i Tyskland, Rockwell i USA samt Mitsubishi Electric i Japan. Dessutom finns det några få företag som specialiserat sig på HMI. Enligt Conny Persson är de stora konkurrenterna inte bäst på HMI utan de företagen har specialiserat sig på att ha brett produktsortiment. Beijer har nischat sig på ett smalt segment och försöker istället vara specialister på sitt område HMI för att ta marknadsandelar.

Beijer Electronics slutkunder finns inom många branscher. De största slutkunderna finns inom bilindustrin och läkemedelsindustrin. Bland de stora direktkunderna finns bland annat Mitsubishi Electric, som också är en partner till Beijer. Beijer Electronics har idag en marknadsandel på den totala världsmarknaden på ungefär 2 %. Den totala världsmarknaden för industriautomation uppvisar en trendmässig tillväxt som överstiger BNP-tillväxten (Beijer, 2001). Den tyska marknaden står för över 40% av hela den europeiska marknaden och detta var ett viktigt incitament för att etablera ett eget bolag i Tyskland, enligt Conny Persson. Branschen är konservativ och kunderna uppskattar inte en ”snabb” produktutveckling eftersom de komplexa system som kunden har sällan byts ut. Det finns därmed inget behov av en intensiv utvecklingsverksamhet, berättar Conny Persson.

Beijer Electronics når de globala kunderna i huvudsak via två olika distributionskanaler: Den första är de globala företag såsom ABB, Mitsubishi Electric (fortsättningsvis kallat ME), Matsushita Electric och Gidding&Lewis som säljer operatörssystemen under sina egna varumärken via brand label-avtal. Dessutom nås kunderna genom företagets egen exportorganisation som säljer operatörssystemen via egna distributörer och direkt till slutkund under de egna varumärkena.

Beijers egen exportorganisation har begränsad försäljningsverksamhet och agerar främst genom ett nätverk av distributörer (Beijer, 2001). Beijer har ungefär 30 distributörer varav cirka 15 finns i Europa och 11 i USA. Företaget säljer oftare till distributörer än vad de säljer direkt till tillverkningsindustrin, detta gäller särskilt i USA. Conny Persson berättar att den amerikanska marknaden är styrd av olika distributörer och det är därför viktigt att samarbeta med de bästa för att kunna få sin produkt såld. I Tyskland säljer Beijer både direkt till tillverkarna och i eget namn. Conny Persson berättar att företaget endast kunde skriva avtal med de distributörer som inte redan var uppboundna av konkurrenter. Detta medför att Beijer inte har de starkaste leverantörerna som samarbetspartners på den amerikanska marknaden. Detta ses inte som ett allvarligt problem eftersom Beijer fortfarande har stor försäljning till sin partner ME.

### **5.3.2 Övergripande expansionsstrategi**

Beijer har en uttalad tillväxtstrategi som säger att deras tillväxt i första hand skall vara organisk. Strategiska förvärv kan dock komma ifråga, då för att stärka och utvidga hemmamarknaden.

Conny Persson berättar att det inte fanns något strategiskt tänkande avseende etableringar från början utan detta var något som växte fram. Han berättar vidare att Beijer skulle använda sig av brand-label partners<sup>8</sup> och att etableringar bara var intressanta på strategiskt viktiga marknader. Beijer ser den tyska och amerikanska marknaden som strategiskt viktiga eftersom de marknaderna enskilt står för så stor del av den totala världsmarknaden. Vidare menar Conny Persson att Beijer skulle kunna växa betydligt fortare om det fanns mer riskbenägenhet i företaget. Strategin nu är att företaget skall ta små steg och Beijers investeringar skall hela tiden finansieras löpande. Företaget ser hela tiden till att skaffa finansiellt utrymme innan genomförandet, berättar Conny Persson.

---

<sup>8</sup> Brand label partners är stora kunder som säljer Beijers produkter under sitt eget namn.(Beijer, 2001)

### 5.3.3 Etableringsval

Den direkt bakomliggande faktorn till att Beijer direktinvesterade utomlands var en oplanerad händelse. Företaget hade inte gjort upp några planer på att gå in på den amerikanska marknaden och Conny Persson menar att det är väldigt dyrt att starta upp och sälja via egna säljbolag. Bakgrunden till etableringen låg i att Mitsubishi Electric (ME) använde sig av några av Beijers produkter i sina lösningar i Norden. Erfarenheterna var goda från detta samarbete och ME i Europa och USA blev intresserade och skrev avtal med Beijer för att sälja liknande system via Mitsubishi Electrics varumärke på den amerikanska och tyska marknaden. Beijer utnyttjade ME:s säljkanaler och den stora investeringskostnaden blev därmed bara utbildning för säljarna. Detta var den avgörande faktorn som gjorde att Beijer kom in på den tyska och den amerikanska marknaden.

*”Drömscenariot hade ju varit om det kunde stå ’Beijer inside’”*

Conny Persson, Affärsområdeschef

Marknadsetableringen resulterade i att Beijer fick en kraftig försäljningsökning. Dock uppstod problem eftersom ME:s marknad i USA blev mättad och Beijer var bunden till ME som enda samarbetspartner. ME hade bara 3-4 % av den totala marknadsandelen. Ett stort problem var också, enligt Conny Persson, att Beijer inte fick ut sitt namn via partneravtalet. Conny Persson menar att risken finns att de stora partnererna säger upp distributionsavtalet, vilket skulle kunna medföra stora negativa konsekvenser för Beijer om de inte har etablerat sitt företagsnamn. Detta blev incitamentet för Beijer att skapa en ny strategi som gick ut på att företaget skulle satsa på att försöka etablera sitt företagsnamn. Conny Persson berättade att för att kunna öka försäljningen var Beijer dessutom tvingade att göra något aktivt för att få mer kontroll över marknadssituationen.

Olika förslag bearbetades i ledningsgruppen och slutligen enades man om att den nya strategin skulle bli att utveckla nya produkter som skulle säljas genom det egna namnet. Conny Persson berättar att det hade uppstått dilemma för företaget. Det var viktigt att hitta nya distributörer men samtidigt var det viktigt att undvika en konflikt med ME. Beijer började leta efter nya distributörer som inte stod i konflikt med de tidigare etablerade distributionsavtalen. Motivet fanns nu för att starta ett eget företag på marknaden, dels för att hitta nya distributörer men även för att ge support till ME och visa att Beijer värdesatte detta samarbete. Conny Persson nämner även att faktorer som tidsskillnaden mellan USA och Europa samt den självklara möjligheten till tillväxt var avgörande för beslutet.

Beijer Electronics etablerade sitt dotterbolag i Tyskland under år 2001 och placeringen blev i Stuttgart, där de nu har fyra anställda. En viktig lokaliseringsfaktor var det geografiska läget då en stor del av den tyska industrin, vilket innebär potentiella kunder, är belägen i västra Tyskland, enligt Conny Persson. I USA startades dotterbolaget upp i Chicago med anledning av att Mitsubishi Electric har sitt huvudkontor där. Det sågs som naturligt att vara nära dem eftersom mycket av arbetet skulle handla om kontakter med ME. Conny Persson förklarar att den direkta inlärningseffekten av etableringen från USA inte togs tillvara när man etablerade det nya dotterbolaget i Tyskland. Anledningen till det är, enligt Conny Persson, att det är för stora skillnader mellan den amerikanska och den tyska marknaden för att erfarenheter skall kunna appliceras direkt.

De nyetablerade företagen som Beijer startat upp var små, med två anställda i USA och en anställd i Tyskland (Beijer, 2001). De utländska dotterbolagen skall stödja koncernens säljkanaler på respektive marknad med teknisk support, viss lagerhållning och service. De skall dessutom göra en viss bearbetning mot slutkund (Beijer, 2001).

*”Man vill gärna ha full koll på det nya bolaget och det är i många avseenden enklare att starta eget än att förvärva”*

Conny Persson, Affärsområdeschef

Conny Persson berättar att det fanns tankar i företaget att göra strategiska förvärv på ett tidigt stadium, men eftersom Beijer redan hade distributörer på de olika marknaderna så skulle ett förvärv medföra problem med de redan befintliga distributionskanalerna. Ett sådant förvärv skulle kunna uppfattas som en fientlig handling.

*”Vi kanske är för kräsna i våra kriterier för potentiella förvärv”*

Conny Persson, Affärsområdeschef

Beijer letade efter potentiella företag att förvärva, lagom stora och med rätt verksamhet, men några sådana företag fanns inte. För att hitta ett lämpligt förvärvsprospekt skall man se över vilka resurser och kompetenser som man vill erhålla till sitt bolag, säger Conny Persson. Han förklarar vidare att det ideala företaget skulle fungera som en resurs för marknadsföring och som säljkanal. Detta företag skulle helst ha produkter som var på väg ut och därmed skulle resurskonkurrens undvikas. Vidare förklarade Conny Persson att det hade varit bra om den ideala förvärvsföretaget redan hade ett etablerat namn på marknaden och därigenom byggt upp en bra kundstock. Conny Persson ser att det eventuellt skulle kunna vara ett hinder i Beijers strategi att etablera Beijers företagsnamn, om det förvärvade företaget redan har ett eget starkt namn.

Conny Persson påpekade att argumentet att ha full kontroll på det nya bolaget, samt att kunna starta med rätt personal, är viktigt vid etablering av ett eget säljbolag till skillnad mot förvärv där personalen medföljer i köpet. Beijer insåg att för att lösa dilemmat med att ha ett nytt eget företag på samma marknad som den tidigare distributören ME, så krävdes det att Beijer hittade en lösning som även ME accepterade. Beijers strategi blev att försöka etablera det nya bolaget som en typ av partner som skulle stödja och ge support till ME. Därmed skulle Beijer undvika att ME upplevde nyetableringen som ett konkurrerande hot.

### **5.3.4 Dotterbolagsrelaterade frågor**

*”Det är viktigt att få in sättet att tänka och arbeta, få in kulturen i det nya företaget”*

Conny Persson, affärsområdeschef

#### **5.3.4.1 Ledning**

Dotterbolagen i koncernen är självständiga enheter med en egen budget som granskas och godkänns av koncernledningen i Malmö. Redovisning av dotterbolagens försäljning sker månadsvis genom att rapporter skickas till moderbolaget. Conny Persson berättar att nästintill daglig kommunikation sker via telefon för att uppdatera händelser och för att upprätthålla en god kontakt.

De nya företagen har byggts upp med svensk personal i grunden. Conny Persson berättar att en svensk platschef har tillsatts från början vid varje uppstart och att dessa internrekryterades från Beijers företag i Sverige. Genom detta förfarande kan företaget etablera arbetssätt och tankesätt, vilket skapar naturliga förutsättningar för att sprida Beijers företagskultur till de nya dotterbolagen.

*”Att starta upp företag tar längre tid än vad man tror, Man är ofta för optimistisk”*

Conny Persson, affärsområdeschef

#### **5.3.4.2 Bemanning**

Conny Persson berättar att det är betydelsefullt att tillsätta lokal personal i de nya bolagen eftersom de vet hur marknaden fungerar. I USA är två svenskar och två amerikaner anställda. Conny Persson säger att de inte har haft problem med rekryteringen, utan snarare har fått vara försiktiga för att inte ta in för många och fel människor, exempelvis de som är anställda av företagets partners. För att integrera de nyanställda får dessa tillbringa ett par veckor på huvudkontoret och lära sig Beijers sätt att arbeta. Conny Persson menar att detta är en förutsättning för den fortsatta kommunikationen och att det också är angeläget att de nyanställda får ansikten till de svenska namnen. Han berättar även att deras erfarenhet av uppstarterna är att det tar minst ett år att få igång affärsverksamhet i de nya bolagen.

#### **5.3.4.3 Kulturella aspekter**

På frågan vad som är viktigt att föra ut från moderbolaget till dotterbolagen säger Conny Persson att det är angeläget att Beijer snabbt får ut sin långsiktiga strategi till dotterbolagen. Det är även viktigt att föra över hur Beijer, rent konkret, vårdar sina relationer med företagets partners samt hur företaget arbetar med olika frågor. Allt detta är viktigt men man måste samtidigt ha respekt för landets kultur. I såväl Tyskland som USA har man en mycket större tilltro till auktoriteter än vad man har i Sverige vilket är något man måste acceptera, säger Conny Persson.

Conny Persson berättar att beslutsvägarna är korta och att strategiska beslut går snabbt i koncernen, tiden är uppskattningsvis mindre än en vecka för ett viktigt beslut. Eftersom branschen är konservativ och inte kännetecknas av hög produktutvecklingshastighet är tidsaspekten att göra snabba riktiga beslut inte avgörande i verksamheten. Samtidigt menar Conny Persson att företaget alltid måste vara beredd på att kunna hantera ett snabbt strategiskt beslut om exempelvis ett förvärvstillfälle dyker upp.

#### **5.3.4.4 Framtid**

Conny Persson ser inga framtida hinder för att företaget skulle kunna förvärva företag vid andra nyetableringar. Förvärven skulle också kunna ske på marknader där Beijer redan befinner sig, vilket snarare är en fördel då man kan dra nytta av den uppbyggda marknadskunskapen och föra över denna kunskap till det förvärvade företaget.

## 5.4 TAC

### 5.4.1 Företagsbeskrivning

1925 bildades företaget Tour Agenturer, sedermera Tour & Andersson (TA), inom VVS-branschen. Företaget splittrades 1995 upp i TA Hydronics och TA Controls, där de senare 1997 ändrade namn till TAC. 1999 omsatte företaget för första gången över en miljard kronor och redovisade då en vinst på 26 miljoner.

TAC har dotterbolag och partners i ett 70-tal länder över hela världen och ägs av riskkapitalbolaget EQT. Företaget har totalt cirka 2 100 medarbetare och hade år 2001 en omsättning på 2600 MSEK och ett resultat före skatt 110 MSEK. 2003 beräknas omsättningen ha stigit till 3.6 miljarder kr för helåret och det operativa resultatet före avskrivningar och finansnetto var för de första nio månaderna 242 MSEK (178 MSEK för år 2001).

TAC tillhandahåller fastighetstjänster inom inomhusklimat, energianvändning, komfort och säkerhet, dels genom egna bolag på definierade marknader och dels via partners på övriga marknader.

#### 5.4.1.1 Verksamhet

TAC har i dagsläget verksamhet i Sverige, Norge, Danmark och Finland och en marknadsandel på 20-25 %. Dotterbolag finns även i England, Ryssland, USA, Kanada, Australien, Tyskland, Polen, Kina och Singapore. Huvudkontoret och verksamheten i Europa har sitt säte i Malmö. De regionala huvudkontoren för TACs två huvudmarknader är det amerikanska dotterbolaget, TAC America, som finns i Dallas, USA, och det Asiatisk-Australiensiska dotterbolaget, TAC Asia-Pacific, som finns i Perth, Australien. TAC har även partners som säljer deras produkter i cirka 70 länder och dessa står för 17 % av TAC:s totala omsättning (TAC, 2001).

TAC är uppdelat i fyra olika affärsområden. Anledningen till att företaget har den spridning som de har är att den kunskap som finns inom varje affärsområde behövs för att kunna bygga upp en helhet samt att de är kunskapsmässigt kopplade till varandra.

Inom affärsområdet Systems Integration, SI erbjuder TAC, IT-baserade lösningar för drift och underhåll av fastigheter. Genom att erbjuda kunderna allt från projektering och design till installation och driftsättning kan TAC skapa en helhetslösning för kunden. TAC installerar kompletta styr- och reglersystem som kombinerar olika fastighetssystem, såsom värme, ventilation och belysning. Lösningen baseras på det operativoberoende systemet Open Systems. TAC har inriktat sig mot små och medelstora företag samt institutioner. Inom denna verksamhet är marginalerna små och det är svårt att tjäna några stora summor. Nyförhandling sker endast om eventuell service och det är då det går att tjäna pengar. Anledningen till att TAC har kvar denna verksamhet är att behålla helhetslösningar till kunden.

*”När huset väl är byggt tar det 10-15 år innan fastighetsägaren ser över byggnaden och incitamentet för att tjäna pengar skapas.”*

Per-Arne Håkansson, Vice President of Human Resources and Quality

Affärsområdet Energy Solutions, ES, handlar om att erbjuda kunderna långsiktiga garanterade energibesparingar. Genom att erbjuda system som minskar energikonsumtionen kan kunderna göra stora besparingar, något som TAC garanterar efter att ha integrerat deras system. Det systemet gör, är att t.ex. släcka ljuset och sätta ventilationen på ekonomiläge om ingen är i ett rum. TAC skriver ett långsiktigt kontrakt som garanterar en viss kostnadsbesparing under kontraktstiden. Om detta inte uppfylls betalar TAC mellanskillnaden i form av ”straffcheckar”, något som endast har hänt två gånger sedan början av 1990-talet.

Access & Security är ett affärsområde som följde med vid förvärvet av CSI och därmed ett relativt nytt för TAC. Inom detta finns allt från system för identifiering vid in och ut passage i byggnader, system för videoövervakning till grafisk presentation av brand- och inbrottslarm. Dessa system kan även integreras med fastighetens övriga system för styrning av energianvändning och klimat.

Verksamheten i det fjärde affärsområdet, Service & After sales, består i att förse kunderna med underhåll och tjänster på de produkter som TAC och andra leverantörer säljer.

#### **5.4.1.2 Bransch**

Systems Integration är en mogen bransch där relativt liten förändring sker. Teknologin har på senare år gått från att vara mekaniskt orienterad till att bli elektronikorienterad. Marknaden är liten och begränsad till nybyggen och stora renoveringar. Konkurrensen kommer främst från mycket lokala firmor som är specialiserade på värme eller ventilation. Sådana små företag har ofta endast några få anställda och kan inte erbjuda en helhetslösning för kunden. Affärsverksamheten bygger på traditionell försäljning där kunden övertygas att köpa just den specifika produkten.

Energy Solutions är relativt nytt och dess möjligheter är obegränsade, enligt Per-Arne Håkansson. Anledningen till detta är att energi blivit en bristvara och att alla företag är intresserade av kostnadsbesparingar. Relationen till kunden blir stark eftersom TAC binder denne till sig under en längre tid. Inga konkurrenter, som kan garantera kostnadsbesparingar på samma villkor som TAC, finns.

Inom Access & security har marknaden vuxit oerhört snabbt de senaste åren i takt med den ökade oron för brottslighet och terrorism. Efter den 11 september 2001 och de terroristaktioner som då ägde rum ökade efterfrågan inom denna marknad markant. Konkurrensen kommer främst från bevakningsföretag och säkerhetsföretag. Inom Service & After sales finns ett stort antal stora och små aktörer som konkurrerar med TAC om serviceavtalen. Dessa är för det mesta lokala firmor med en begränsad geografisk marknad.

Det finns cirka nio stora företag som konkurrerar med TAC om att erbjuda helhetslösningar för kunden. Av dessa befinner sig TAC på fjärde plats. Störst är Siemens, som är stora i Europa, där fastighetstjänster endast är ett av många affärsområden. Spridningen av verksamheten inom alla fyra företag gör att de inte fokuserar tillräckligt väl för att vara en farlig konkurrent för TAC, enligt Per-Arne Håkansson.



## 5.4.2 Övergripande expansionsstrategi

TAC:s övergripande strategi bygger på att partners runt om i världen kan sälja de olika produkterna och tjänsterna, detta eftersom den lokala partnern ofta har bra kännedom om sin hemmamarknad och TAC får låga fasta kostnader. Sökandet efter lämpliga partners är en ständigt pågående process för att få en bättre geografisk täckning. TAC använder inte någon speciell modell för att avgöra om ett företag är lämpligt att ha som partner eller inte, utan det avgörs från fall till fall efter en grundlig analys.

TAC har två olika strategier för att växa, företagsförvärv och organisk tillväxt. Anledningen till att TAC gör företagsförvärven är att organisk tillväxt inte räcker för att uppnå målen. TAC kan inte bara göra företagsförvärv för då finns risken att företaget bli ett handelshus och tappar kontroll över verksamheten, tror Per-Arne Håkansson.

*”Risken finns att man köper företag som är långt ifrån rent affärsmässiga”*

Per-Arne Håkansson, Vice President of Human Resources and Quality

Grundtanken i TAC:s expansionsstrategi är inte att förvärva företagets partners, utan att endast köpa upp de partners som inte vill vara partners längre eller partners där ägarna vill sälja. I sådana fall är det bättre att för TAC att förvärva partnern. Riskan finns annars att en konkurrent gör det och TAC förlorar den försäljningskanalen. Detta får dock inte utgöra en explicit expansionsstrategi inom företaget eftersom det skulle bli svårt att binda partners till sig om hotet finns att de blir uppköpta så fort de blivit etablerade.

De viktigaste faktorerna i ett företagsförvärv är ledningen, och nyckelpersonernas förmågor och kapacitet. Det finns alltid en risk att TAC får ta över människor som inte passar in i deras organisation, menar Per-Arne Håkansson. Mer än hälften av den tid och de resurser som är avsatta läggs på de anställda i det nya företaget. TAC genomför en mycket noggrann analys av det förvärvade företagets nyckelpersoner, för att det nya företaget skall få en stabil grund. Det TAC söker är välutbildad personal med stor drivkraft att utveckla företaget i framtiden. Per-Arne Håkansson menar att i många företagsförvärv läggs tid och resurser på att analysera om företaget kan bli lönsamt istället för att analysera vilken ny kunskap som finns i företaget. TAC:s policy är att köra med ”raka rör”, enligt Per-Arne Håkansson. Rätt person på rätt plats är det som skapar en grund för att företaget skall bli lönsamt.

## 5.4.3 Etableringsval

TAC har olika strategier för de olika affärsområdena. Eftersom marginalerna är små inom Systems Integrations lägger TAC ingen större energi på att växa inom detta område. Energy Solutions är däremot en marknad som växer och som dessutom är uppfattas som tämligen obegränsad. Potentialen är enorm och TAC anser sig själva som världsbäst på denna marknad, efter sju års utveckling av passande affärsmodeller. Tillväxten sker organiskt eftersom det inte finns några tillräckligt bra företag att förvärva. Det krävs oerhört kompetent och specialiserad personal för att kunna erbjuda de garantier om kostnadsbesparing som TAC gör.

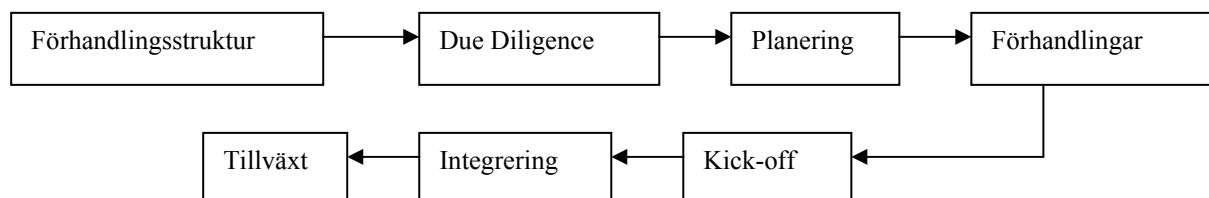
Access & Security är ett förvärvsområde eftersom det finns många företag att förvärva och kompetensen inte är företagsspecifik. Det svåra är att veta vilka företag som passar in i TAC:s verksamhet, menar Per-Arne Håkansson. Om det förvärvade företaget inte passar in i TAC:s nuvarande verksamhet finns en risk att TAC:s verksamhet blir för breddad och spretig. Inom Service and After sales förvärvar TAC mest små lokala konkurrenter som kan passa in i verksamheten, enligt Per-Arne Håkansson. De stora företagen skulle bli för svåra att integrera i TAC:s företagskultur och detta skulle endast skapa komplikationer.

Varje år får TAC invitationer av 20–25 företag som vill bli uppköpta. TAC tackar som regel nej till sådana företag eftersom ett förvärv skulle innebära uppköp av företagets produkter, något som TAC inte vill idag då de är nöjda med dagens produktsortiment. En annan anledning är att det skulle bli svårt att implementera alla nya delar som det förvärvade företaget skulle behöva, som tekniskt underhåll, support, inläring. Det är bättre att hålla sig till partner, då slipper man dessutom relokera familjen till anställda som tvingas flytta, enligt Per-Arne Håkansson. För att behålla partnern och skapa ett långsiktigt förhållande är TAC:s policy att dela vinsten med partnern. På så sätt vill de hindra fientliga övertaganden och motivera partnern att sälja produkterna.

Under år 2000 förvärvade TAC det amerikanska företaget CSI, som hade en omsättning på cirka 120 MUSD. Förvärvet var ett resultat av att de gamla ägarna ville dra sig tillbaka och gå i pension samt att CSI hade varit en partner till TAC under en längre tid och dessutom en mycket lönsam sådan. Företaget verkade dock ha stannat i utvecklingen, vilket gjorde att de såg sig om efter nya ägare som kunde ge företaget en nystart. Under januari 2002 förvärvade TAC också ett annat amerikanskt företag, Control Solutions, med en omsättning på cirka 50 MUSD.

I analysprocessens inledningsskede gjorde TAC en övergripande analys av Control Solutions för att få en grund att stå på i vidare analysarbete. Vidare gjorde man riskanalyser med följande viktiga grupperingar i prioriteringsordning; anställda, kunder, teknologi och finansiering. Därefter gjordes en analys om vilka styrkor och svagheter en sammanslagning mellan TAC Americas och Control Solutions skulle ha. Rent praktisk går förvärvsprocessen till så att ett ledningsteam sköter de inledande förhandlingarna. Därefter fördelas ansvarsområdena för de olika analysområdena inom ledningsteamet. När förvärvet väl är genomfört gäller det att snabbt förändra företaget till ett TAC-företag.

Nedan visas hur förvärvsprocessen gick till när TAC förvärvade Control Solution. En stor del av resurserna riktas mot förändringsarbetet för att få det förvärvade företaget att bli en del i TAC.



Figur 9: TAC: s presentation av hur förvärvsprocessen bör gå till (Powerpointbild, TAC, 2002)

## 5.4.4 Dotterbolagsrelaterade frågor

### 5.4.4.1 Ledning

Direkt efter ett förvärv satte TAC en svensk controller på plats, för att etablera en länk till det nya företaget. Ledningen såg till att besöka det nya företaget ofta för att integrera ledningsfrågor och få in TAC:s företagskultur. VD:n Arne Frank tillbringade initialt var tredje vecka i USA, för att vara närvarande och medvetet visa sitt stöd för det nya bolaget. Denna besöksintensitet minskade gradvis.

*”Det är viktigt att ha någon man litar på i det nya bolaget”*

Per-Arne Håkansson, Vice President of Human Resources and Quality

### 5.4.4.2 Bemanning

I ledningen för det nya TAC Americas sattes personer från Control Solutions och även en tidigare ägare togs in i den nya styrelsen. Även i CSI-fallet sattes personer från det förvärvade bolaget i styrelsen för TAC Americas. Vid förvärvet av CSI togs även den tidigare styrelseordföranden och grundaren av CSI in i koncernledningen. Syftet med det är, enligt Per-Arne Håkansson, att man vill få skapa förtroende och visa att man bryr sig om de anställda i de förvärvade bolagen.

Per-Arne Håkansson menar att det är ytterst viktigt att få ihop lön, semester och pensionssystem till att bli lika över hela koncernen för att undvika att undvika avundsjuka inom företaget.

### 5.4.4.3 Kulturella aspekter

Det är alltid kulturskillnaden mellan företagen som är det mest bekymmersamma i ett företagsförvärv av den storlek som förvärvet av CSI, menar Per-Arne Håkansson. För att överbygga denna tog TAC fram ett bildspel med en beskrivning av Sverige och den svenska kulturen, exempel på typiskt svenska ting och kändisar, hur det svenska folket är och uppträder och den svenska ledarskapsstilen. På samma sätt gjorde man med USA med den amerikanska kulturen. Därefter presenterades även TAC:s förväntningar och krav på det nya företaget. Allt detta gjordes för att förklara de kulturskillnader som finns och för att betona att kommunikation inom företaget är viktigt för att alla skall förstå vad som händer. Presentationen visade TAC först för den högsta ledningen och därefter för underliggande chefer för att sist visas för alla anställda i det förvärvade företaget. Därefter gällde det att slå samman Control Solutions med TAC Americas till det nya TAC America. För att integrera cheferna i den nya organisationen och se var i denna de bäst passade in, genomfördes intervjuer med cheferna i det förvärvade bolaget.

Efter förvärvet måste företaget integreras i TAC så fort som möjligt eftersom produktiviteten och lönsamheten blir lidande under förändringsarbetet. För att integrationen skall gå smidigt har TAC en kontrollista med integrationsaktiviteter, där man bockar av de aktiviteter som har blivit genomförda. När det gäller själva kulturen finns, enligt Per-Arne Håkansson, inget bra sätt att mäta när denna är riktigt implementerad. Han menar att det är de små detaljerna som är viktiga och nämner vikten av att gradvis tona ner den tidigare logotypen som det förvärvade företaget hade. Det gäller även att kommunicera ut när integrationen är fullständigt klar, menar Per-Arne Håkansson. I TAC:s pressmeddelanden beskriver företaget hur integrationen går, så att alla anställda får ta del i vad som händer. Efter cirka 9 månader är all integration klar och företaget ses som en enhet.

#### **5.4.4.4 Framtid**

Under förvärven av CSI hade TAC hjälp av konsulter för att ta fram en handlingsplan. Detta gjordes för att man bedömde att TAC inte hade den kunskap som behövdes för att genomföra så stora förvärv inom organisationen. Även vid förvärvet av Control Solutions användes konsulter i inledningen men dessa behövdes inte i samma utsträckning som vid det första förvärvet. Vid ett eventuellt framtida förvärv tror Per-Arne Håkansson att konsulter endast kommer att vara nödvändigt i en initial fas och att TAC därefter själva, utifrån den egna erfarenheten, kan genomföra en liknande förvärvsprocess.

# Kapitel 6 - Analys

*I analysen kopplas teorin till empirin med hjälp av referensramen som har tagits fram. De fyra fallföretagen analyseras var för sig, och jämförelser görs där det är relevant.*

## 6.1 Övergripande strategi

### 6.1.1 Ansats

De tre möjliga ansatser som beskrivs i teoriavsnittet utgör endast en möjlig uppdelning av strategiansatser. Därför kommer det i analysen inte vara nödvändigtvis möjligt att renodla ansatserna hos de olika företagen. Inte heller är det denna del i företagets strategi som är mest utforskad i detta arbete. Denna analys görs för att skapa en allmän överblick av företagets syn på strategi och strategiarbete, innan etableringsprocessen analyseras.

Det är dessutom så att vissa kunskaper som behövs för att kunna dra slutsatser om företagets strategiska ansats inte har sökts. Exempelvis är förtroendet med hur det övergripande strategiska arbetet sker begränsad, varför det är omöjligt att dra slutsatser om hur väl inarbetat den strategiska processen är i organisationen.

#### 6.1.1.1 CellaVision

Cella Visions Peter Åkerlund ger intryck av att företaget i allmänhet planerar sin verksamhet tämligen utförligt. Det finns också i årsredovisningen klara målsättningar och strategier för exempelvis expansion. Detta skulle med lätthet kunna ge intryck av att CellaVision följer en rationell strategisk ansats, det som i teorin beskrivs som strategi som plan. I många avseenden verkar det också som detta är vad de anser att de gör. De har fortfarande osäkra riskkapitalister och ägare som kräver resultat och måste troligtvis lägga en del energi på att förutspå framtiden. Bland annat finns en optimistisk syn på mängden potentiella kunder och på företagets framtidsutsikter klart uttryckt i det offentliga materialet som företaget tillhandahåller.

Därutöver visar såväl intervjun som det skriftliga materialet att företaget har välstrukturerade och genomförda strategier, exempelvis när det gäller produktutveckling och kärnverksamhet. De har dessutom en god bild av den utveckling som företaget befinner sig i, bland annat uttrycker Peter Åkerlund att de nyligen har lämnat stadiet att vara utvecklingsbolag till att bli ett marknadsetablerat företag.

Det finns således en hel del tecken på att företagets ambition är att följa någon typ av rationell strategisk ansats. För att detta skall vara sant skall också strategierna implementeras och här verkar företaget falla till föga. Goda intentioner omkullkastas genom att kundföretagens beslutsgång är för lång, och omvärlden mindre förändringsbenägen, än vad CellaVision planerat för. Istället tvingas CellaVision till att omvärdera sina strategier för att kunna överleva utan den raska tillväxt som var planerad. Det blir viktigare att vara flexibla än att följa planerna till punkt och pricka. Omgivningens rytm måste förstås och företaget får förändras i motsvarande takt, det som kallas timing.

På en lägre beslutsnivå/strategisk nivå verkar CellaVision också ha ambitionen att följa en rationell strategi, men har svårt för att implementera strategierna. När det gäller etableringsvalet antog de möjligheten att göra avsteg från strategin på ett drastiskt sätt, något som implicerar att den rationella ansatsen kanske inte är så strikt inmurad som den verkar. Huruvida detta är medvetet eller inte ger inte den befintliga empirin tillräckligt underlag för konkludera. Det kan dock konstateras att den reella strategin på denna nivå har en del gemensamt med det skeendebaserade synsättet. CellaVision har idéer för hur företaget skall utvecklas, men är beredda att göra avsteg från dessa om andra möjligheter dyker upp.

När det gäller implementeringen har CellaVision idéer på hur detta skall gå till, och genomför en del av dessa idéer. Även här kan dock konstateras att exempelvis förslaget om att ha en svensk controller inte genomfördes, utan anpassning skedde till de möjligheter som presenterade sig.

#### **6.1.1.2 Qliktech**

Qliktech har ett mål att med sin övergripande strategi, att skapa den globala produktstandarden. De strategier som drivs igenom blir dock begränsade av de ekonomiska begränsningarna inom företaget. Inom Qliktech hänger mycket av strategierna på den intuition och kreativitet som ledningen och dess kontakter kan stå för. Genom den kompetens som finns hos dessa skapas en helhetsbild av förhållanden som påverkar eller kommer att påverka företaget. Företaget anpassar sig till omgivningen, inom vissa ramar. Således kan det anses vara ett delvis kaos-balans influerat strategisynsätt som iakttas. I övrigt är det mycket svårt att uttala sig om Qliktechs övergripande strategi. Eventuellt kan de hamna i fällan att ha för få regler vilket gör att de lätt avfärdar innovativa idéer och inte fullt utnyttjar den kapacitet som finns inom företaget (Eisenhardt och Sull, 2001).

Qliktech har ingen uttalad etableringsmodell utan det är tillfället som ger möjligheter. De är främst beroende av de ekonomiska faktorerna vid valet av olika etableringsstrategier. Finns det billiga bra bolag att köpa, skulle detta förmodligen vara möjligt, även om de kalkyler, företaget i dagsläget gör, visar på uppstart som det enda alternativet. Omvärldens påverkan är tydlig när det gäller valet av placeringsort och tidpunkt för etablering. Qliktech är medvetna om att omvärlden är föränderlig och att det inte är möjligt att skapa alltför formaliserade strategier.

Vid själva implementeringen har de strategier för hur det nya företaget skall kunna hänga ihop med moderbolaget, och dessa lyckas de följa. De anser dock inte att exempelvis kultur är viktigt att överföra, utan väljer snarare att hålla kontinuerlig kontakt med dotterbolaget.

#### **6.1.1.3 Beijer**

På den övergripande nivån har Beijer medvetet skapat sig en nisch inom branschen. De har också en konkret affärsidé och en bild av vilken utveckling som bör ske. Företaget är stabilt och relativt byråkratiskt, men har samtidigt anpassat sin produktutveckling till den takt som kunderna efterfrågar. Det är därför möjligt att hävda att delar av den kaos-balanserade ansatsen är tillämpliga. Det bör dock påpekas att omvärldens förändringstakt är låg, vilket kräver låg flexibilitet hos företaget. Strategin bygger på utveckling med en stabil grund och även Conny Persson är medveten om att det kan hända att stabiliteten har prioriterats alltför mycket i vissa lägen.

Vad gäller expansion hade Beijer en plan för hur detta skulle ske. Tillväxten skall i första hand vara organisk och utlandssatsningarna sker främst genom distributörer. När omvärlden visade sig inte ha tillräckligt många möjligheter var dock strategin nödvändig att förändra. Den mättade marknaden skapade behov av nya strategier och Beijer fick då tänka om och etablera sig genom dotterbolag. Fortfarande analyseras dock den omvärld där de befinner sig, helt i enlighet med den strategi som plan som beskrivs inom det rationella synsättet. Ansatsen kan placeras någonstans mellan den rationella och den skeendebaserade.

Vid implementeringen betonar Beijer att det är betydelsefullt att man tillsätter inhemska personal i de nya bolagen. De genomdriver också medvetna planer för hur företaget skall knytas till moderbolaget och vilka delar som skall överföras.

#### **6.1.1.4 TAC**

Per-Arne Håkansson ger intryck av att företaget har strategier som de implementerar. Dessa verkar dock överensstämma en del med de regler som kaos-balans aspekten propagerar för. Särskilt de första reglerna, hur företaget skall skötas övergripande, avgränsningen när det gäller möjligheter som dyker upp och prioriteringar mellan dessa.

På en något lägre strateginivå har TAC har explicita tillväxtmål. De har två olika strategier för att växa, dels genom företagsförvärv och dels genom organisk tillväxt implementeras på ett fungerande sätt. Förvärven görs dock utifrån de möjligheter som omvärlden presenterar, när distributörer vill bli uppköpta, och TAC är medvetna om denna externa påverkan. TAC ger således uttryck för en del av de faktorer som beskrivs inom den skeendebaserade analysen. De anpassar sig till omvärlden, genom att köpa upp om det dyker upp något, och de har en vision men ingen fast plan för hur utvecklingen skall gå till.

När det gäller implementeringen av etableringen har TAC fasta regler och planer för hur detta skall gå till, med utbildningar och utbyten. Dessutom har de vedertagna idéer för hur integrationen skall gå till, och dessa följs till punkt och pricka.

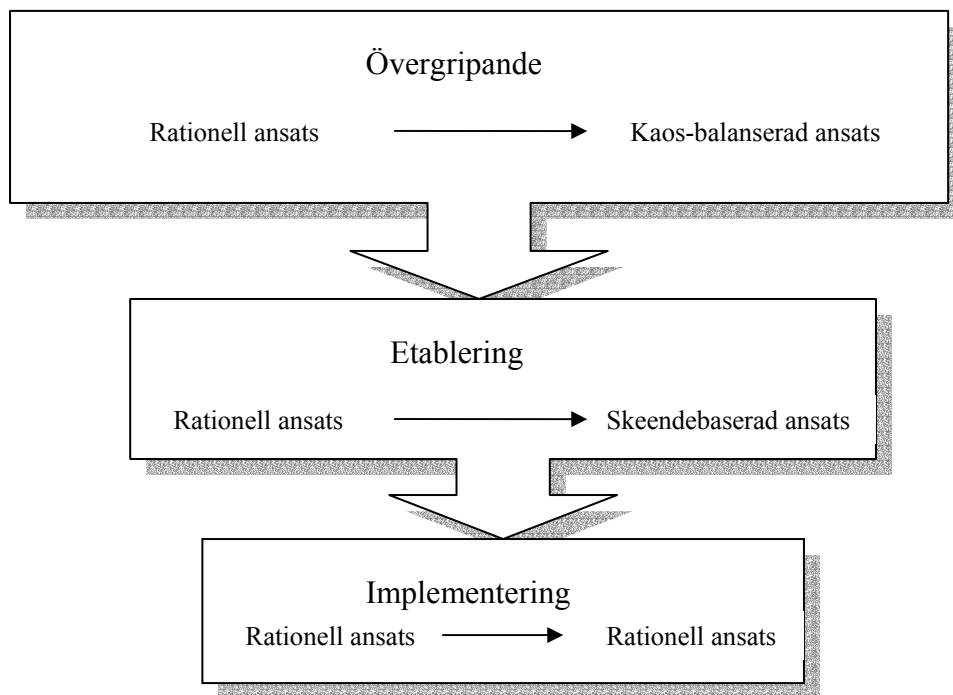
#### **6.1.1.5 Avslutningsvis**

Samtliga företag ger intryck av att på såväl övergripande som på lägre nivå ha skapat strategier i enlighet med det rationella strategiska mönstret (se vänstra delen av figur 10). Detta kan bero på att de inom företagen faktiskt lever efter denna föreställning. Det kan dock också bero på att det språkbruk som används är traditionellt grundat i detta och att ord som affärsplan, vision och strategi fortfarande relateras i mångt och mycket till den rationella modellen. Således behöver inte det ordval som görs nödvändigtvis hänga ihop med den strategiska ansats som faktiskt iakttas.

Företagen befinner sig dock alla i högteknologiska branscher och har fått erfara att de ursprungliga planerna inte är genomförbara och att en viss grad av flexibilitet är nödvändig, särskilt på den övergripande nivån. Det är helt enkelt inte möjligt att följa en fast uppsatt plan eftersom såväl omvärldens variationer som det egna företags anställda påverkar händelseförloppen. På den övergripande nivån har det istället blivit flexibilitet som är väsentligt, i många fall. Det är möjligt att också hävda att den regelsammanställning som Eisenhardt (2001) förespråkar, är något som alla fyra företagen verkar luta åt. Det saknas dock tillräcklig empiri för att klart kunna dra denna slutsats, varför det får fortsätta vara en overifierad hypotes.

När det gäller den lägre nivån, expansion och etableringsval, har de fyra företagen visioner. Samtidigt har de alla fått erfara att framtiden inte är given och att omvärlden är föränderlig och den etablering som görs beror också av detta. De utnyttjar erfarenheter från exporten, och även distributörernas erfarenheter vid skapandet av strategierna, som således inte kommer endast från ledningen. Bilden av strategi som handlingsmönster, eller den skeendebaserade ansatsen, kan appliceras på mycket av det tänkande som företagen ger uttryck för. Inslag av såväl den mer rationella ansatsen som kaos-balans ansatsen finns dock också, så det är inte nödvändigtvis en renodlad variant av den skeendebaserade ansatsen som utnyttjas.

På den mest konkreta nivån som studeras, under själva implementeringen av etableringen, har också alla fyra företag gett uttryck för att följa den strategiska ansatsen. Företagen har mycket olika syn på hur genomförandet ska realiseras. De företag som anser sig behöva överföra mindre till dotterbolaget lägger också mindre energi på att planera detta. Dock kan konstateras att de alla har en plan och att de praktiskt taget följer denna till punkt och pricka. På denna nivå kan man således konkludera att den rationella strategiska modellen följs.



Figur 10: Företagens strategiska ansatser i olika faser (egen bild)



## 6.1.2 Livscykelmodellen

I denna analys används livscykeln för att beskriva utvecklingsstadier hos företagen och som en grund till vilka strategier som de eventuellt skulle kunna använda. Ingen tolkning av tidsaspekten, som eventuellt varierar eftersom företagen befinner sig i olika branscher, görs. Samtliga företag befinner sig dock i högteknologiska branscher, varför vissa generella principer kan rättfärdigas. Bland annat är produktutvecklingen, enligt livscykelteorin, kopplad till företagets grad av framgång. Dessutom antas att produkter kräver mindre input i form av teknologi och avancerade färdigheter ju mer mogna de är.

Det är slutligen återigen viktigt att påpeka att ingen generell branschanalys eller slutsatser angående internationaliseringsstrategi dras ur livscykelmodellen, utan att denna teoris roll i sammanhanget blir att karaktärisera företagen.

### 6.1.2.1 *CellaVision*

Företaget befinner sig i livscykeln tidigaste stadium, introduktionsfasen, som karaktäriseras av att försäljningen och marknadsandelen är liten och att varumärket ännu är okänt. I CellaVisions fall har företaget ännu inte genererat vinst, utan är beroende av riskkapital, vilket också stämmer väl med denna fas där behovet av kapitaltillförsel är en av karaktäristika. De produkter som företaget saluför är kostsamma och de har fortfarande endast ett fåtal kunder varför produktionen inte är så omfattande.

Företaget är väl medvetet om sin plats i livscykeln och Peter Åkerlund hävdar att även konkurrenterna befinner sig i utvecklingsstadiet, det vill säga introduktionsfasen. Det faktum att CellaVision genom sin etablering i USA förvärvade sin största konkurrent har dock påtagligt ökat chanserna för att deras produktion i nästa fas kan vara den som sätter standarden.

Faktorer som garanterar framgång i denna fas hänger ihop med produktinnovation och CellaVisions strategi följer i detta teorin genom att en stor del av de anställda sysslar med just produktutveckling.

### 6.1.2.2 *Qliktech*

Qliktech är ett företag som nyligen har kommit in i livscykeln andra fas, tillväxtfasen. Behovet av riskkapitalister är inte längre avgörande, utan istället är marknadsföring för att nå kunder oerhört väsentligt. Fortfarande är inte ekonomin stabil, utan de ekonomiska faktorerna är begränsande i alla beslut. Qliktechs strategiska tänkande innebär att de försöker skapa en standard, något som också stämmer väl överens med tillväxtfasen i teorin. Företaget upplever inte att det finns några konkurrenter, men även substituten bör i detta sammanhang kunna konkurrera om att skapa en ledande standard. Marknadsföring och distributionskanaler borde därför vara centrala frågor för företaget, vilket stämmer överens med att företaget själva anser att de har gått från att vara ett produkt- till ett marknadsorienterat företag.

För att skapa ett bra distributionsnät skaffar Qliktech partners och företaget har inställningen att dessa bör tjäna mer på produkterna än vad Qliktech gör. De olika organisatoriska och strategiska färdigheterna som enligt teorin är väsentliga i detta stadium anser Måns Hultman att de i möjligaste mån redan har. Såväl ledningen som styrelsen besitter unika färdigheter och för de ytterligare kunskaper som företaget behöver gör de ekonomiska begränsningarna att de, istället för att investera i dem inom företaget, får utnyttja de nätverk som finns.

### 6.1.2.3 *Beijer*

I enlighet med Armstrong och Kotlers (2002) livscykelindelning kan Beijer påstås befinna sig i gränsen mellan tillväxtfasen och den mogna fasen. Produkterna har standardiserats och är välkända bland de stora kunderna, vilket skulle tyda på att företaget befinner sig i den mogna fasen, men samtidigt är inte alla distributionskanaler använda och marknaden är inte mättad, vilket tyder på att de också befinner sig i tillväxtfasen. De befintliga kanalerna har maximerats och företaget tvingas söka alternativa vägar för att nå nya kundgrupper när de gamla inte kan generera tillväxt. Ökningen, som tidigare har skett med hjälp av de stora kunderna, har helt enkelt stagnerat och företaget tvingas skapa nya möjligheter till försäljning av produkterna. Marknadsföring är en viktig del i att nå ut till samtliga potentiella kunder, liksom användandet av nya distributionskanaler, helt i enlighet med tillväxtfasteorierna. Detta är en av de grundläggande anledningarna till att de etablerar sig i USA.

Teknologin har redan gått igenom en standardiseringsprocess och Beijers önskan är nu att finnas i så många av kundernas produkter som möjligt. Genom att ha en differentieringsstrategi, som innebär att de satsar på att vara nischade och kunna erbjuda ett fåtal produkter av god kvalitet, finns det möjlighet för dem att få långsiktiga konkurrensfördelar (Grant, 2002). Genom att satsa på att öka sina marknadsandelar, att skapa sig ett starkt varumärke genom direktdistribution och utnyttja alla möjliga distributionskanaler, kan Beijer nå sina framgångsfaktorer i denna tillväxtfas, samtidigt som de måste förbereda sig på att den gränshas de befinner sig i kan ha andra framgångsfaktorer. Företaget agerar i enlighet med dessa teorier i de flesta fall utom ett. I mognadsfasen är nämligen produktutveckling återigen viktigt, något som Beijer inte verkar fokusera på alls. Detta kan dock bero på att de kunder de har är konservativa och inte bryr sig om att byta produkter. Istället försöker Beijer genom närvaro på marknader skapa nya tjänster i form av support till befintliga kunder.

### 6.1.2.4 *TAC*

TAC är ett företag som enligt egen utsago befinner sig i slutet av mognadsfasen. Inom affärsområdet System Integration har de märkt av att marknaden är begränsad, och i princip mättad, och att produktutvecklingen har gått från mekanik- till elektronikbaserad, ett typiskt steg i en mogen fas där produktutveckling är viktigt. Konkurrenterna är stora och väletablerade och tillväxten har minskat. I förhållande till sina konkurrenter har TAC valt att nischas sig inom fastighetstjänster, något som tillsammans med affärsområdet *Service och after sales* kan ses som en differentieringsstrategi, något som kan vara bra för att dessa affärsområden ska kunna vara långsiktigt konkurrenskraftiga. Normalt borde rationalisering och kostnadsminimering också karaktärisera denna period, något som inte dock inte verkar beaktas i TAC:s fall.

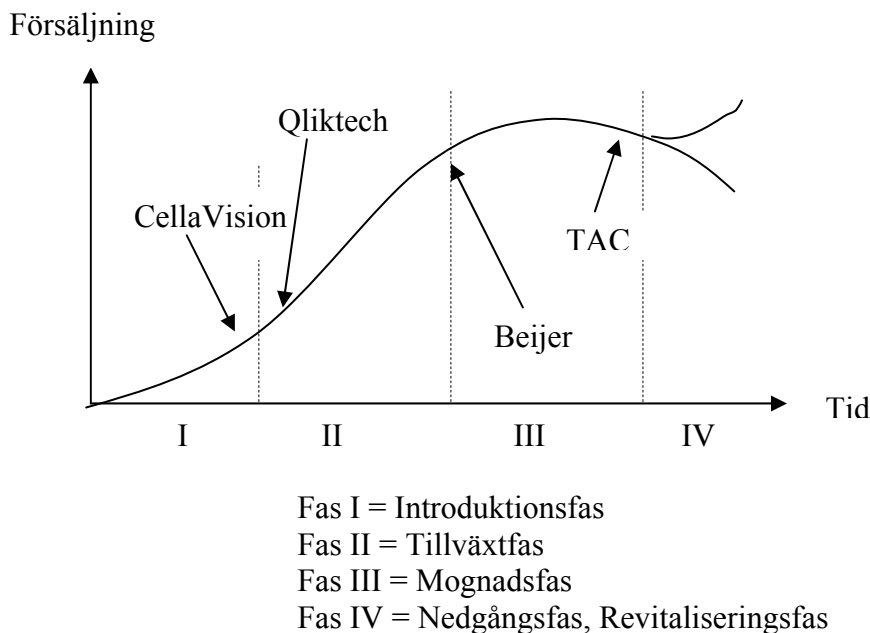
För att inte hamna i nedgångsfasen har TAC skapat nya affärsområden. I denna fas är det i princip samma villkor som för introduktionsfasen som gäller, för att revitalisering ska ske och S-kurvan ska formas. Detta är också något som företaget medvetet verkar efter. Således är det viktigt med produktinnovation och att redan från början skapa sig ett gott rykte. Inom Energy solutions är konkurrensen obefintlig, och TAC borde ha möjlighet att binda till sig en stor kundkrets. Inom Access och Security är det också viktigt att TAC skapar sig en god position och renommé, särskilt eftersom konkurrenterna inom detta område redan har ett försprång genom sin erfarenhet och sina namn i säkerhetsbranschen.

### 6.1.2.5 Avslutningsvis

Mycket av den kritik som har framförts mot livscykelmodellen har handlat om att faserna varierar mellan olika branscher, vad gäller såväl varaktighet som naturlig följd (Porter, 1980). De företag som studeras kan dock på ett mycket tydligt sätt placeras i cykelns olika faser, varför modellen bör kunna utnyttjas i förklarande syfte. De största avvikelserna från teorin finns, liksom Porter (1980) har framfört, i konkurrenstypen. Visserligen upplever CellaVision, i enlighet med teorin för introduktionsfasen, att det finns ett fåtal konkurrenter, men vare sig Beijer eller TAC uppmärksammar den priskonkurrens som borde karaktärisera mognadsfasen.

Produktutvecklingen är kopplad till företagets grad av framgång, enligt livscykelmodellen. I högteknologiska branscher är produktutvecklingen ofta kostsam, då det kan röra sig om komplicerade teknologi. Patentprocessen är dessutom dyr, men väsentlig, och det är besvärligt att snabbt nå ut på marknaderna. För att detta ska vara möjligt är det viktigt att företagen inte har alltför stora kapitalbegränsningar i introduktionsfasen, något som påverkar såväl CellaVision som Qliktech.

Inga generella kopplingar till etableringsstrategier ska göras i detta skede. Det kan dock konkluderas att alla fyra företag handlar och tänker i enlighet med livscykelteorins olika faser och att deras strategier i mycket stor grad följer den teoretiska modellen.



Figur 11: Fallföretagens placering på livscykeln (Kotler et al., 2002)

### **6.1.3 Diversifiering**

Enligt Barkema och Vermeulen (1998) kan företagets övergripande strategi när det gäller diversifiering påverka valet av etableringsmetod. Således är det intressant att åskådliggöra företagets strategiska hållning även ur detta perspektiv. Två olika typer av diversifiering kan vara aktuella för fallföretagen, geografisk diversifiering och produktdiversifiering.

#### **6.1.3.1 CellaVision**

CellaVisions strategi är att koncentrera sig på kärnverksamheten och använda partners för allt annat. Företaget har i dagsläget två produkter, men den uttalade strategin är att endast satsa utveckling på den ena. Dessutom säljs båda produkterna inom samma bransch varför det inte kan definieras som diversifiering. Således har CellaVision helt valt att inte diversifiera sig på produktnivå.

När det gäller den geografiska diversifieringen kan konstateras att CellaVision ännu så länge säljer sin ena produkt endast på den amerikanska marknaden. Detta skulle kunna vara ett exempel på diversifiering, men i CellaVisions fall bör dock konstateras att det snarare är en följd av externa omständigheter än av ett strategiskt val. CellaVision väljer att etablera sig i utlandet eftersom marknaden är global och det inte skapar tillräcklig lönsamhet att enbart befinna sig i Sverige, snarare än för att sprida riskerna. Det strategiska valet har alltså med tillväxt och lönsamhet att göra.<sup>7</sup>

#### **6.1.3.2 Qliktech**

I Qliktechs strategi ingår överhuvudtaget ingen diversifiering. Beslutet att expandera i utlandet är ett rent tillväxt- och lönsamhetsmotiverat ställningstagande och inga nya produkter är under framtagande. Inte heller har de tidigare erfarenheter av internationell verksamhet annat än genom sina distributionspartners. Economies of scope, genom att kunna utnyttja produktutveckling som har genomförts i Sverige även på andra marknader, är en av de effekter som kan fås på den typ av globala marknad där Qliktech befinner sig.

Det faktum att Qliktech väljer att etablera sig genom uppstart kan tolkas som en bekräftelse av de tidigare undersökningar som påstår att diversifierade företag expanderar genom förvärv (Caves, 1982, Andersson och Svensson, 1994), vilket borde tyda på att odiversifierade företag föredrar uppstart.

#### **6.1.3.3 Beijer**

Beijer är diversifierat vad gäller produkter och de vänder sig med de olika produkterna till olika typer av kunder. Dessutom har de gjort ett strategiskt val att sälja och marknadsföra olika produkter i olika länder. Motiven för detta kan vara flera, men riskspridning är definitivt ett av dem. Genom expansion i form av direktinvesteringar hoppas Beijer kunna sälja mer av sina produkter och på detta sätt öka sin lönsamhet.

Beijers val av etableringsmetod stämmer överens med Barkema et als (1998) resonemang om att företag som genom diversifiering har erhållit en rik kunskapsstruktur har en större vilja att etablera sig genom uppstart. Detta motsägs dock av såväl Caves (1982) som Andersson och Svensson (1994).

#### **6.1.3.4 TAC**

Liksom Beijer är TAC diversifierade på såväl nationell som produktnivå. Företaget har dessutom sedan en tid haft direktinvesterade faciliteter i olika länder, varför erfarenhetsbasen bör kunna klassas som hög. Motiven för TAC:s diversifiering är flera. Genom att ge sig in i fler branscher kan företaget sprida sina risker och dessutom i de nya branscherna skapa lönsamhet som saknas i de tidigare.

Företaget har också, som en del i strategin, formulerat tillväxtmål som endast kan uppnås genom organisk tillväxt kombinerat med en del företagsförvärv. Dessutom grundas deras förvärvsval i en önskan att minska konkurrensen.

#### **6.1.3.5 Avslutningsvis**

Huruvida företagets strategiska inställning till diversifiering har påverkat etableringsvalet är svårt att säga. CellaVision och Qliktech har båda valt att inte diversifiera sig i någon nämnvärd grad, utan tar direktinvesteringsbeslut grundat på att marknaden är global. Enligt tidigare undersökningar (Barkema och Vermeulen, 1998) kan detta innebära att den smala erfarenheten gör att det finns risk för att företagen inte kommer att kunna hantera nya hot och möjligheter.

När det gäller tidigare undersökningar av diversifiering är resultaten obestridligt tvetydiga. Barkema och Vermeulen (1998) och Caves (1982) har i princip lyckats få fram motstridiga resultat vad gäller sambandet mellan internationell erfarenhet och etableringsval. Eftersom det konstateras att vare sig Qliktech eller CellaVision är diversifierade, kan en logisk analys av sambandet mellan erfarenhet och etableringsval endast byggas på TAC och Beijer. Produktdiversifiering kan antas vara större hos TAC än hos Beijer, vilket inte är orimligt med tanke på att TAC befinner sig i tre tämligen oberoende branscher, medan Beijer befinner sig i två närliggande branscher. Detta innebär att den omvända andragsgradsfunktionen som förklarar relationen mellan uppstart och produktdiversifiering (Barkema och Vermeulen, 1998) skulle kunna motivera de båda företagens val. Beijer som är lite diversifierade har en tendens att etablera sig genom uppstart och TAC, som är mer diversifierade på produktnivå, kan inte längre på ett enkelt sätt kan hantera skillnaderna och väljer förvärv som etableringsmetod.

### **6.1.4 Risktänkande och lönsamhet**

Normalt anses den förväntade lönsamheten bli större ju större risker som krävs. Ett företags syn på risktagande påverkar således dess möjlighet till snabb lönsamhet och ingår ofta som en del i det strategiska tänkandet. För att minska riskerna kan ett företag välja att ta små inkrementella steg, att hämta så mycket information som möjligt innan förändringar görs, eller att ha ekonomisk täckning innan investeringarna görs. Dessutom kan riskerna spridas genom diversifiering av produkter eller marknader.

När det gäller etableringar anses det av de flesta att förvärv innebär en mindre risk än uppstart eftersom man då redan från början har vissa resurser på den nya marknaden, men även den motsatta uppfattningen; att förvärv är riskabelt eftersom man inte riktigt kan veta vad man får, finns representerad i tidigare undersökningar. Oavsett metod har graden av misslyckande varit hög (Newburry och Zeira, 1997) och detta trots att många företag göra goda och grundliga analyser innan de gör den internationella investeringen. Ett företags riskbenägenhet vad gäller allmänna strategier kan således vara avgörande vid etableringsvalet.

#### **6.1.4.1 CellaVision**

CellaVision har visserligen en del kunder, men befinner sig fortfarande i ett etableringsstadium där de ännu inte har börjat generera vinst. Därför är alla stora ekonomiska beslut avhängiga av investerarna och riskbenägenheten hos dessa. Peter Åkerlund hyser gott hopp till framtiden, men berättar också att begränsningarna ligger i det ekonomiska och i kundernas tröghet. Företaget kan dock klassas som tämligen riskbenäget. Tankarna var från början att nyetablera i Tyskland, för att kunna använda denna som testmarknad, men när möjligheten att istället förvärva ett bolag i USA kom upp tog de denna chans. Uppstart, som de således från början kontemplerade, anses ju enligt flera forskare (Caves, 1982, Zejan, 1990) vara mer riskabelt än förvärv.

Några av anledningarna till att CellaVision kan ta fler risker är att lönsamheten och omsättningen är viktig att få igång. De befinner sig fortfarande i ett stadium då de måste bevisa för såväl kunder som investerare att de har en god produktidé som kan bli lönsam för alla parter, och det finns också krav på att detta bör ske inom en rimlig tidsrymd. Genom att vara relativt ensamma i branschen är dock inte hotet från konkurrenter en risk som de behöver ta hänsyn till i expansionskedet.

CellaVision har inte heller tagit strategiska steg för att sprida riskerna genom diversifiering. De har visserligen två olika produkter, som vänder sig till kunder av något olika storlek, men de vänder sig trots allt till kunder inom samma bransch.

Lönsamheten hoppas CellaVision öka genom att nå ut till nya marknader. Samtidigt som detta troligtvis är en nödvändighet med tanke på den ledtid som finns vad gäller kundernas investering, är innebär det också en risk att gå in på nya marknader innan man är väletablerad på den gamla. Detta kan dock också ses som en typ av riskspridning; om ingen lönsamhet fås på Nordenmarknaden, kan kanske en annan marknad erbjuda fler möjligheter.

#### **6.1.4.2 Qliktech**

Qliktech har inte valt att sprida risker genom produktdiversifiering, utan har så att säga lagt alla sina ägg i en korg. Företaget är beroende av att Qlikview kan bli en etablerad produkt och nå ut till många kunder. För långsiktig lönsamhet är det till och med önskvärt att denna produkt blir en standard.

Qlikview kan sägas ha en hög riskaversion. Genom att använda partners når de ut på många marknader, utan att själv ta risker, och de erbjuder dessutom sina partners förmånliga villkor för att inte riskera att dessa ska vara illojala. Företaget har också sett till att kunskapen inte är beroende av enskilda anställda och, även om nyckelpersoner skulle sluta, har man eliminerat risken för att väsentlig kunskap försvinner ur bolaget.

De ekonomiska faktorerna och lönsamheten är viktigast i alla strategiska beslut som företaget tar. Av högsta prioritet är att skapa god lönsamhet och sälja så mycket som möjligt. Detta påverkar även expansionsstrategierna, där de går försiktigt fram och inte exempelvis vågar ta risken att förvärva ett företag som kanske inte passar in i strukturen. Dessutom anser de att risken är mindre vid uppstart eftersom de då har möjlighet att kontrollera var alla pengar går.

#### **6.1.4.3 Beijer**

Beijer har strategin att växa med små steg, att utvecklas inkrementellt. Dessutom har de bestämt att de ska ta en sak i taget och se till att få lönsamhet innan de tar nästa steg. Detta är enligt Conny Persson ett medvetet val, och han tror också att de kanske hade haft möjlighet till en snabbare tillväxt annars. Således kan Beijer kategoriseras som ett företag som drivs med en relativt hög riskaversion.

Ytterligare tecken på riskaversionen är att Beijer är diversifierade såväl vad gäller produkter som vad gäller geografiskt. Dessutom har de olika produkter i olika länder, och vänder sig med olika strategier till olika kunder. På detta sätt sprider de riskerna och är aldrig beroende av vare sig en produkt eller en kundgrupp.

Riskaversionen medför också, enligt teorin och även i enlighet med Beijer, att de förmodligen får en lägre lönsamhet än om de hade tagit risker och lyckats. Ju större riskerna är för en viss strategi, desto större är ju också den förväntade lönsamheten (Grant, 2002).

När det gäller etableringen har dock Beijer valt det som enligt teoretiska resonemang (Caves, 1982, Norbäck och Persson, 2002) anses vara det mest riskabla. Beijer resonerar dock att detta är mindre riskfyllt, eftersom det går i enlighet med deras strategi om att ta små steg och de dessutom kan påverka hela dotterbolaget.

#### **6.1.4.4 TAC**

TAC har under en lång tid haft tämligen god lönsamhet och kan anses vara ett företag med en sund ekonomisk strategi. Genom diversifiering finns deras produkter inom flera olika marknader, och på detta sätt har de lyckats sprida riskerna. Dessutom har de sett till att skapa nya produktområden då de har upplevt att de gamla inte längre genererar god lönsamhet. Genom organisk tillväxt kan de behålla kontroll över alla delar av verksamheten. Dessutom kan de genom förvärv öka tillväxten och hindra konkurrenterna från att nå fler distributionskanaler.

För att minimera risker anlitar TAC konsulter inom de områden där de själva saknar kompetens, exempelvis när det gäller företagsförvärv. Den mesta energin går åt till de områden där lönsamheten beräknas bli störst, medan andra områden får växa i den mån detta görs utan besvär.

#### **6.1.4.5 Avslutningsvis**

TAC och Beijer som redan har en stabil ekonomi skulle kunna tillåta sig att i mindre beslut ta större risker, för att på dessa kunna erhålla en högre återbäring. Detta gör TAC, medan Beijer genomgående använder sig av riskminimering. Qliktech och CellaVision har däremot större ekonomiska begränsningar och kan inte ta lika stora risker utan att det påverkar hela företaget. Det kan dock konstateras att riskbenägenheten hos CellaVision är större än den hos Qliktech, vilket kan bero på att CellaVision måste generera vinst ur det investerade kapitalet medan Qliktech snarare måste se till att de intäkter som finns täcker kostnaderna.

Vad gäller förvärv och uppstart kan konstateras att resonemangen angående riskfaktorn hos de båda alternativen inte alltid stämmer överens med teorin. Samtliga företag verkar uppleva att det är en större risk att förvärva ett dotterbolag än att starta upp det.

## 6.2 Etableringsval

### 6.2.1 OLI

Genom OLI-ramverket förklaras ett företags aktiviteter utanför hemlandets gränser och kopplar samman hemlandet och etableringslandet med företagets tillgångar. Syftet med modellen är att förklara företags aktivitet utanför hemlandets gränser och att koppla nationell påverkan från såväl hemland som etableringsland till företagets tillgångar.

De tre nyckelpropositioner eller fördelar, Ownership, Localization och Internalization, som skall förklara graden av, och mönstret hos, direktinvesteringsaktiviteterna hos fallföretagen studeras i det följande. I enlighet med Dunning (2001) ansats kan betydelsen av de fördelarna förmodligen fördelas olika inom branscher, regioner och företag. Därför är det intressant att studera i vilken grad de olika fördelarna värderas av det enskilda företaget.

#### 6.2.1.1 *CellaVision*

För företag som CellaVision, som inte har en stark hemmamarknad utan måste sälja sina produkter globalt direkt, är inte OLI-modellen obestridligt legitim att använda. Dock är den ett bra verktyg för att tydliggöra vilka aspekter som spelar in vad gäller CellaVisions etableringsstrategi. CellaVision expansion är således nödvändig.

#### **O- ägandefördelar**

Dessa bör bidra till att överväga nackdelarna som det innebär att ge sig in på den nya marknaden. Det som CellaVision äger och som ger dem fördelar på marknaden är deras produkter. Eftersom det inte finns några motsvarande produkter skapar dessa en ägandefördel i vilket land CellaVision än väljer att etablera sig. Det är lätt för företaget att föra över de resurser som krävs för att dotterbolaget skall kunna ta del av de fördelar som ägandet av produkten för med sig. Då dotterbolagen endast skall sälja krävs ingen djupare kunskap i hur produkten fungerar, och sådan enklare kunskap kan lätt överföras över nationsgränserna. Dessutom är produkten i sig lättöverförbar eftersom den består av mjukvara med nödvändig kringutrustning. Detta är också en anledning till att CellaVisions strategi var att expandera genom uppstart, inga nya ägandefördelar behövde förvärfvas.

#### **L- lokaliseringsfördelar**

För CellaVisions del är det produkten, som skapar en begränsad hemmamarknad. Det finns helt enkelt inte, på hemmamarkanden, tillräckligt många potentiella kunder och de som finns har dessutom en lång ledtid innan de tar köpbeslutet. Företaget tvingas därför söka sig till geografiska områden med större potentiell kundkrets. Normalt sett arbetar Cella Vision med partners, men dessa kan behöva kompletteras med en egen organisation för att bättre kunna sälja in produkterna hos kunderna. För att synas och sprida företaget namn är det viktigt att vara etablerade på de viktigaste marknaderna, enligt Peter Åkerlund. Således är det den *ogripbara* faktorn kundaccess som spelar en viktig roll för att skapa denna fördel. Direktinvesteringen skapar väsentligt mycket närmare kundkontakter och ger dessutom möjligheten att hålla uppsikt över de olika partners på de viktiga marknaderna.



### **I- internaliseringsfördelar**

Den produkt som CellaVision säljer består av den egenutvecklade mjukvaran och externt tillverkad hårdvara. Att produkten inte är fysisk, utan består av programkoder, gör att det inte finns någon mening med att låta partners tillverka på licens. Dessutom är det ett skydd mot kopior att mycket av verksamheten hålls internt. Dotterbolagen skall vara säljbolag som kan sälja in produkten på plats. Produkten måste nämligen aktivt säljas in eftersom det än så länge inte är något som kunderna efterfrågar. Det faktum att CellaVision endast har ett fåtal produkter och att tillverkningen av dessa inte är det svåra gör att de inte skulle vara lönsamt att sälja tillverknings- och försäljningsrättigheterna till ett annat företag på en helt annan marknad. Internalisering är således det enda alternativet.

#### **6.2.1.2 Qliktech**

För ett företag som Qliktech som endast har en produkt, och vars främsta mål är att skapa stora säljvolymmer, kan OLI-modellen användas för att analysera den säljorganisation som företaget bygger upp runt om i världen. Eftersom marknaden är global, måste också företaget vara det, och expansion är därmed nödvändig.

### **O- ägandefördelar**

Qliktech har en egenutvecklad produkt, Qlikview, som de säljer och bygger hela sitt företag kring. Eftersom företaget är relativt nystartat har det inte hunnit bygga upp ett rykte, så ägandet av produkten är den enda fördel Qliktech har när de går in i ett nytt land. Qliktechs mål är att öka försäljningsvolymerna och det är därför företaget väljer att etablera dotterbolag på de viktigaste marknaderna. På så sätt kan de styra försäljningsarbetet på mer lokal nivå. För att nå kunderna krävs en stor geografisk bredd där företaget är representerat och därför arbetar Qliktech också i nära samarbete med olika partners som agerar säljbolag för Qlikview. Qliktech arbetar mycket med att bygga upp företagets rykte och sprida kunskapen om att produkten finns, vilket är ytterligare en orsak till att företaget har etablerat dotterbolag i andra länder. Marknaden för program som Qlikview är global vilket gör att det inte finns några produkthinder för att företaget skall expandera utomlands.

### **L- lokaliseringsfördelar**

Den främsta anledningen till att Qliktech etablerade utomlands är för att komma närmare kunden. Det skulle vara för dyrt att låta personal från Sverige flyga till kunden för att aktivt sälja programmet och skaffa nya partners. Genom att ha dotterbolag i områden med stor kundpotential, kan antalet resor för att hitta och binda till sig partners minskas. Dotterbolagen i USA och Tyskland har också som uppgift att ha kontroll på Qliktechs partners och vara dem behjälpliga. Även om Qliktech strävar efter att få Qlikview till en global standard så finns språkliga begränsningar i användargränssnittet för företagets kunder, vilket begränsar lokaliseringsalternativen. Eftersom Qlikview finns med tyskt och engelskt användargränssnitt är det i länder med dessa språk som företaget försöker utvidga sin verksamhet. Lokaliseringsfördelarna blir större om företaget koncentrerar sin verksamhet till länder med utvecklat användargränssnitt än att de försöker sälja produkten med engelskt användargränssnitt i icke engelskspråkiga länder.

### **I-internaliseringsfördelar**

Qliktech överlåter i stor utsträckning till sina partners att sälja Qlikview mot kunden. Det som Qliktechs dotterbolag gör är att hålla kontakten med befintliga partners och arbeta aktivt för att skaffa nya. Dotterbolagen säljer också en viss del direkt till kund på en icke partnertillsatt marknad. För att bibehålla kontrollen över produkten och hur företaget marknadsförs vill Qliktech ha egen kontroll över sina partners istället för att överlåta det till en generalagent. Eftersom Qliktechs partners säljer fler produkter finns risken att de inte marknadsför Qlikview i den omfattningen som Qliktech vill. Har de dessutom egna varumärken finns en risk att Qlikview hamnar i skymundan och inte får den uppmärksamhet som Qliktech tycker att produkten behöver för att bli internationellt erkänd. En annan orsak till att behålla kontrollen inom företaget är risken för att kopior av programmet börjar säljas eller distribueras vilket skulle minska företagets inkomster.

#### **6.2.1.3 Beijer**

Beijer befinner sig i en fas där de går från att endast arbeta med distributörer till att etablera egna bolag i utlandet. Vid dessa etableringar är flera delar i OLI-modellen adekvata att använda för att belysa viktiga omständigheter.

### **O- ägandefördelar**

Beijer har sina automationslösningar som ägandefördel när de går in i ett nytt land. I USA hade ME redan använt Beijers lösningar i egna produkter, vilket banade vägen för en egen etablering under eget varunamn. Både USA och Tyskland är stora marknader som är viktiga att vara etablerade på, för att skapa bra affärsmöjligheter. Beijer har genom nischning sett till att företaget endast utvecklas utifrån sin kärnkompetens och inte förlorar marknadsfokus. Beijer satsar på att ha goda kunskaper i de branscher de befinner sig i och agera försiktigt för att inte förhastat var företaget etablerar sig. Denna goda kunskap är en viktig faktor för hur företaget agerar. Även den stabila ekonomin och valet att inte etablera sig utomlands, utan att först ha undersökt möjligheterna för försäljning och därmed lönsamhet, bidrar till att det unika ägande fördelas, som krävs för att O:et skall vara uppfyllt.

### **L- lokaliseringsfördelar**

Beijer har etablerat kontor i andra länder för att bättre kunna hantera sina partners och för att kunna sälja sina produkter under eget namn. På så sätt kan Beijer kontrollera och marknadsföra varunamnet, något som är viktigt för att företaget inte skall vara beroende av sina partners för att kunna få ut sina produkter. Tidigare var Beijers kundaccess låst till den marknadsandel som deras partner har och den marknadsandelen var i det närmaste mättad. Genom etableringarna har Beijer kunnat både förbättra kontakten med befintliga partners, och komma åt kunder utanför parternas kundkrets.

### **I- internaliseringsfördelar**

Beijer kom in på den amerikanska och tyska marknaden via ME, som också fungerade som distributör av Beijers produkter men som gjorde det i eget namn. Beijers nya dotterbolag skulle dels leta efter nya distributörer, och dels behålla kontakten med ME. Tidsskillnaden och alla resor som behövs gör att det är svårt att sköta all denna verksamhet från Sverige. Genom dotterbolaget kan verksamheten skötas på plats och med mindre resurser än om det hade skett från Sverige, en klar I- fördel. Dessutom möjliggör dotterbolagen att Beijer kan föra över sitt sätt att arbeta mot kunderna och det är lättare att samarbeta inom företaget än med externa parter mot de mål som Beijer satt upp.

#### **6.2.1.4 TAC**

OLI modellen passar inte helt in på TAC och de förvärv som genomfördes i USA. Detta eftersom de redan var etablerade på den amerikanska marknaden. Dock kan TAC:s mervärdesskapande aktiviteter i form av utlandsetablering belysas med hjälp av OLI-ramverket. TAC har uttalat ett tillväxtmål på 25 % per år, vilket påverkar expansionen oerhört.

#### **O - ägandefördelar**

TAC:s ägandefördelar består främst i den storlek och den organisation som TAC-koncernen har. Genom att kunna erbjuda kunden fullständiga lösningar under implementeringen av systemet samt därefter även erbjuda service och underhåll på systemen kan TAC binda kunden närmare sig. Eftersom TAC etablerar sig utomlands genom att förvärva sina partners, som redan innan förvärvet sålt TAC:s produkter, minimeras risken vid utlandsetableringen. Det nya dotterbolaget består av den gamla partnern som med TAC:s resurser och kunskap får ytterligare kraft att möta hoten från konkurrenterna. Vid förvärvet tillförs dessutom TAC det förvärvade bolagets kundkrets, vilket är en tillgång vid försäljning av produkter för eftermarknaden. På så sätt ökas TAC:s ägandefördelar med varje förvärvat företag och TAC får då större O-fördelar.

Den kunskap som TAC har inom Energy Solutions som gör att företaget kan ställa ekonomiska garantier på sina lösningar är också en stor ägandefördel. De ser stor utvecklingspotential på den marknaden och konkurrenterna ställer inte lika bra villkor för kunden. Även inom Access & Security finns stora möjligheter, främst i USA efter den 11 september 2001, men efterfrågan ökar också i andra delar av världen. Då produkterna är globala finns inga marknadsmässiga begränsningar utan företaget kan snarare dra fördel av att vara mer etablerade med större kund.

#### **L - lokaliseringsfördelar**

Den främsta anledningen till att TAC etablerar sig utomlands är den kundaccess som företaget får tillgång till. De menar att genom att själva vara lokaliserade i ett land får de kontroll över hur företaget säljer sina produkter, jämfört med att sälja via partners. De helhetslösningar som TAC säljer, främst inom Energy Solutions, kräver att det finns personal på plats om företaget skall sälja mer än enskilda projekt. För att kunna växa i den takt som TAC vill behöver företaget både växa organiskt samt etablera sig på nya marknader. De helhetslösningar som TAC säljer i projektform är inte bundet till ett land eller geografiskt område utan genomförs av TAC:s konsulter på platsen.

#### **I - internaliseringsfördelar**

TAC arbetar främst med partners som säljer TAC:s produkter på kontrakt. Förvärv av partnern sker då de av någon anledning vill sälja. Chansen finns annars att en konkurrent förvärvar partnern vilket kan få till följd att TAC förlorar den partnern. Alla de resurser som TAC har lagt på att bygga en bra relation mellan de två företagen skulle då gå förlorade. Genom att själva vara etablerade på flera marknader får TAC en god överblick över vad kunderna efterfrågar och hur resurserna inom företaget bäst skall fördelas mellan de olika marknaderna. TAC vill gärna knyta an till sin svenska bakgrund i sin företagskultur och därmed anspela till de positiva aspekter detta för med sig som t ex ett stort kvalitetstänkande och bra design, och företaget ser även detta som I-fördelar.

### 6.2.1.5 Avslutningsvis

O: CellaVision har en unik produkt som kräver en global marknad. Eftersom de inte ansåg att nya ägandefördelar behövde förvärvas är valet av uppstart som strategi naturligt. Detsamma gäller för Qliktech, vars enda fördel egentligen är produkten, när de går in i ett nytt land.

Beijer och TAC har utöver sina produkter, ett kunnande och varumärken som är kända på marknaden. TAC:s storlek gör det möjligt för dem att förvärva och storleken är i detta fall en ägandefördel som bör betonas. Båda företagen har också stabila utvecklingsmål, och en god grund att stå på vid expansionen.

L: För samtliga fyra företag är lokaliseringsfördelarna med att finnas på nyckelmarknader och växa därifrån oerhört viktiga. Dessutom är kundaccess, närheten till kunderna, och möjlighet till ökad kontroll över distributörer starka L-fördelar enligt alla fyra företagen. Detta skulle till och med kunna kategoriseras som den främsta anledningen till direktinvesteringen

I: Internaliseringsfördelarna är de som i sin tur främst verkar påverka huruvida ett företag etablerar sig genom uppstart eller förvärv. CellaVision anser inte att det är väsentligt att föra över delar av kultur eller sättet att driva verksamheten till dotterbolaget, varför förvärvsmöjligheten när den dök upp, var lätt att antaga. Qliktech anser att de viktigaste I-fördelarna ligger i kontrollen över produkten och hur företaget marknadsförs. Inte heller detta företag anser sig ha ytterligare viktiga aspekter att överföra till dotterbolaget och valet att ens etablera sig på nya marknader beror mer de ovan nämnda L-fördelarna än vad som bör hållas internt.

Beijer kan föra över sitt sätt att arbeta mot kunderna genom att starta dotterbolag. Även företagskulturen och produktkunskapen är viktiga aspekter av I-fördelarna som företaget vill föra över. Detta kan också påverka viljan att starta dotterbolag istället för att köpa. För såväl Beijer som TAC är det också oundgängligt att föra över de målsättningar som finns inom företaget. Även i övrigt har TAC samma argument som Beijer vad gäller internaliseringsfördelarna. TAC betonar dessutom den svenska synen på kvalitet och design som essentiell att föra över. En anledning till att resultatet kan bli olika, att TAC väljer förvärv och Beijer väljer uppstart, är att TAC genom sin storlek har möjlighet att sätta prägel på det förvärvade företaget. TAC har dessutom rutiner för hur detta skall gå till, medan verksamheten är ny för Beijer.

### 6.2.2 Resursbaserat synsätt

Valet att analysera företagen utifrån det resursbaserade synsättet kan bland annat motiveras med att det möjliggör jämförelse mellan företag inom olika branscher och marknader. Fördelen med att använda det resursbaserade synsättet är att det, förutom de hårda faktorerna, även tar hänsyn till mjuka faktorer som kultur och ledarskap. Dessa faktorer kan ha betydelse för den etableringsstrategi som företaget väljer och är därför lämpliga att använda som analysverktyg. I första hand är det företagets inställning till resurserna som analyseras, och ingen egentlig bedömning av resursernas objektiva värde görs. Det är dessutom svårt att mäta resursernas potential och de kausala sambanden.

Företagens resurser analyseras var för sig efter Grants (2000) uppdelning i påtagbara, ogripbara och mänskliga resurser. Därefter görs en jämförelse mellan företagen.

### 6.2.2.1 CellaVision

#### **Påtagbara resurser**

CellaVision har begränsade *finansiella resurser* då företaget ännu inte har börjat gå med vinst och fortfarande är beroende av riskkapital från ägarna. Handlingsutrymmet blir därmed starkt begränsad när det gäller de strategiska val som kräver investeringar. Ett exempel, som Peter Åkerlund tar upp, är att CellaVision inte har de finansiella resurser som krävs för att gå in på den tyska marknaden med ett eget säljbolag utan sköter de kontakterna från Sverige. Dock inser även ägarna att den tillväxt som önskas inte är möjlig om CellaVision endast skulle befinna sig på den skandinaviska marknaden och en viss handlingsfrihet medges. Att CellaVision förvärvade ett företag i Amerika berodde inte på goda finansiella resurser, utan endast på grund av att denna engångschans dök upp och de ansåg att det var nödvändigt att tillvarata möjligheten. Genom att inte förvärva hela det amerikanska företaget undveks de delar som CellaVision inte ansåg sig behöva. Detta innebar också att förvärvet kunde ske trots knappa finansiella resurser.

De *fysiska resurser* som är avgörande för företagets fortlevnad är de två produkterna. CellaVision utvecklar mjukvaran i produkten och har inte någon egen tillverkning av hårdvara. Företaget har ingen dyr tillverkningsutrustning som förhindrar flexibiliteten och den dynamiska förmågan. Då CellaVision har som strategi att all utveckling skall ske i Sverige hindras inte nyetableringar, oavsett om det är nystart eller förvärv, av begränsade fysiska resurser i form av exempelvis dyra maskininvesteringar för dotterbolagen. Konsekvensen blir att de fysiska faktorerna inte påverkar företagets etableringsstrategi.

*Storleken* på företaget är också en fysisk resurs som torde påverka vilka företag som kan vara lämpliga förvärvskandidater vid ett sådant etableringsbeslut. Alltför stora företag är dyra och dessutom svåra att integrera med moderbolaget, vilket medför att utbudet av potentiella förvärv minskar till att endast omfatta företag som är mindre än moderbolaget.

#### **Ogripbara resurser**

Det tekniska kunnandet och de patent som företaget har inom företaget är CellaVisions främsta *teknologiska resurser*. Det är utvecklingsingenjörerna som skapar den mjukvara som är grundstommen i produkterna och det är kunskapen inom bildbehandling, programmering och bildanalys som är företagets kärnkompetens. Denna kärnkompetens har företaget valt att koncentrera till huvudkontoret i Lund och avser inte att föra över till dotterbolagen (jämför internalisering inom OLI). De ser inte heller några brister i den kompetensen, något som borde minska chanserna för att företaget gör förvärv inom den närmsta framtiden. Enligt bland andra Vermeulen och Barkema (2001) är ett argument för att förvärva företag nämligen att kompetens och resurser inom ett område som företaget saknar söks. CellaVision är inne i en kommersialiseringsfas och de nämner själva att det inte finns några intressanta företag att förvärva på marknaden.

CellaVisions verksamhet är smalt nischad inom branschen för medicinsk teknik och företaget är fortfarande relativt litet i jämförelse med de stora aktörerna som finns inom branschen. *Ryktet som resurs* anses av CellaVision vara viktig och därför läggs energi på marknadsföring för att etablera företagsnamnet och göra produkterna kända för marknaden. Huruvida det påverkar valet av etableringsstrategi är dock svårt att utvärdera. Den fas i utvecklingscykeln som CellaVision befinner sig i borde teoretiskt inte göra att ryktet är avgörande i valet av etableringsform. Även om företaget enligt teorierna får snabbare tillväxt genom förvärv och därmed mer företagsexponering i media, kan valet att förvärva hindras av andra aspekter.

Företagets *kultur* är för CellaVision inget hinder vid etablering då de inte betraktar företagskulturen som viktig att föra över till det nya bolaget. Exempelvis har företaget inte i inledningsskedet placerat svensk personal i det nya företaget utan förlitar sig på enbart inhemsk personalen. CellaVision ser den nationella kulturen på den nya marknaden som överordnad företagskulturella frågor. Det nya företaget får stor frihet och som Peter Åkerlund berättade ville de inte påverka dem för mycket med det svenska sättet att se saker och ting. Det är möjligt att detta uttalande är en följd av att andra resurser, i form av bland annat *personal*, är begränsade. Dock är möjligheten att studera detta svårt då det handlar om en synnerligen hypotetisk situation att resonera kring hur företaget hade sett på kultur om personalen hade varit abundant.

### **Mänskliga resurser**

CellaVision är ett högteknologiskt företag där hög utbildningsnivå bland medarbetarna krävs för produktutvecklingen. De flesta av de anställda är civilingenjörer och medelåldern är relativt låg, vilket kan bero på dess placering vid LTH i Lund och att företaget är relativt ungt. CellaVisions ledningsgrupp anses vara en viktig resurs vid strategiska frågor, tack vare den mångåriga erfarenhet som finns inom denna grupp. Bland annat har den erfarenhet som finns hos VD:n Yvonne Mårtensson utnyttjats vid förvärvsprocessen i USA. De *kunskapsresurser* som företaget har i nuläget kan utnyttjas för framtida förvärv, under förutsättning att faktorer som skillnader mellan olika länders kultur inte får en avgörande roll. Peng (2001) menar att gott ledarskap kan vara en av de främsta resurserna när det gäller att bibehålla långsiktiga konkurrensfördelar.

*”Det optimala hade ju varit om VD:n Yvonne hade kunnat vara där (USA red anm.) men hon behövs ju i högsta grad här i Sverige”*

Peter Åkerlund, Ekonomi och finanschef

Hade företagets tänkande avseende företagskulturen varit annorlunda om resurserna att tillsätta en svensk chef hade funnits? Det är en svår fråga att svara på, men förutsättningarna för att implementera CellaVisions företagskultur skulle rimligtvis vara bättre om en svensk från moderföretaget hade varit platschef en tid i USA. Sammantaget kan dock konstateras att de mänskliga resurserna inte av CellaVision har betraktats som en viktig faktor att ta hänsyn till vid etableringsvalet.

#### **6.2.2.2 Qliktech**

##### **Påtagbara resurser**

Qliktech *finansiella resurser* är begränsade eftersom företaget endast fått igång sin försäljning i så stor skala att företaget går runt ekonomiskt. Qliktech ser att utveckling måste försiggå i små steg och att de ekonomiskt måste använda resurserna optimalt vid investeringar. För att öka de finansiella tillgångar måste Qliktech satsa på att kommersialisera produkten, och detta är vad de finansiella resurserna primärt går till. Qliktech har använt sig av partners och inte dotterbolag för att nå ut på marknader på ett mindre resurskrävande sätt. De begränsade finansiella tillgångarna får till följd att Qliktech väljer den etableringsmetod som de anser kräver minst finansiella resurser. Detta har lett till valet av uppstart. Enligt teorin (Vermeulen & Barkema, 2001, mfl) menas att förvärv är den etableringsstrategi som kräver mest finansiella resurser och därmed är Qliktechs etableringsval överensstämmande med teorin.

Programvaran som Qliktech säljer är en betydelsefull *fysisk resurs* för företaget. Nackdelen torde vara att det inte är en beständig resurs. Om en större tillverkare som Microsoft skulle lansera en produkt som löser samma problem som Qlikview skulle företaget ha svårt att matcha en sådan konkurrent. Inte förrän produkten blir standard och således förstaval hos konsumenterna kan produkten klassas som en långsiktig konkurrensfördel, något som Måns Hultman är medveten om. Behovet av att skapa en global standard är en av anledningarna för att företaget vill expandera internationellt men själva valet av etableringsstrategi påverkas rimligtvis inte av den fysiska produkten. *Storleken* och den *organisatoriska förmågan* i företaget verkar i dagens läge inte vara avgörande för valet av etableringsstrategi.

### **Ogripbara resurser**

Qlikviews programvara bygger på ett patent, och detta är en mycket viktig *teknologisk resurs* för Qliktech. Den teknologiska kunskapen är hög vid utveckling av programvaran. Större delen av informationen är explicit och sammanfogad med utvecklingen av patentet och programvaran. Detta gör att företaget inte anser sig beroende av personalen för att behålla det tekniska kunnandet i företaget. Qliktech driver all utveckling i Lund och överväger inte att ändra på detta. Därför ser de ingen anledning till att höja kompetensen i företaget på andra orter och företagsförvärv utomlands för att flytta utvecklingen är inte aktuellt. För att slippa betala för kompetens de inte behöver, kalkylerar Qliktech att det är billigare med uppstart än förvärv. De teknologiska resurserna i företaget samt det strategiska beslutet om var dessa skall utvecklas påverkar därmed i allra högsta grad valet av etableringsstrategi för Qliktech.

Om Qlikview skall bli den världsstandard som Qliktech hoppas är de medvetna om att det krävs att företaget får ett gott *rykte* hos alla potentiella kunder. De arbetar i nuläget med att knyta till sig partners som kan marknadsföra produkten och förkovra det goda ryktet. För att förbättra sitt rykte använder sig Qliktech också av större kända företag som har implementerat deras produkt. Den marknadsföringsstrategi som Qliktech använder för att bygga upp sitt rykte är kompatibel med båda etableringsalternativen och denna resurs påverkar inte valet.

Qliktech ser inte företagets *kultur* som en värdefull resurs men de bemödar sig om att ändå successivt bygga upp den. Vid valet av etableringsform är det omställningen av företagskulturen i ett potentiellt förvärvsföretag som orsakar att Qliktech använder sig av uppstart istället för förvärv. VD Måns Hultman uttalade att det är svårt att omstrukturera det nya företaget och få in en ny företagskultur när man förvärvar. Företagets syn på kulturen som en resurs påverkar valet av etableringsstrategi relativt mycket. Det finns en klar inställning mot att det är för svårt och för omfattande att förvärva nya företag.

### **Mänskliga resurser**

En stor andel anställda i Qliktech har akademisk bakgrund och kunskap är något som företaget prioriterar hos sina anställda. En stor del av etableringsarbetet kretsar kring sökandet i olika nätverk efter lämpliga personer som det nya företaget skall byggas upp kring. Företaget har en stark ledningsgrupp och under VD:n finns fem andra personer med VD-erfarenhet. Även styrelsen består till stor del av styrelseproffs, vars nätverk utnyttjas för att kunna hitta den mest kompetenta personalen. Vid uppstart bygger företaget sitt nya företag på personer som de vet är bra sedan tidigare men vid ett eventuellt förvärv är risken större att personal med fel kompetens följer med. De mänskliga resurserna har mycket stor betydelse för Qliktechs etableringsstrategi.

### 6.2.2.3 Beijer

#### **Påtagbara resurser**

Beijer har som strategi att skapa finansiellt utrymme innan investeringar görs, och de har stabila *finansiella resurser*. Tillväxten görs därför i små inkrementella steg. Detta är enligt Conny Persson en medveten strategi eftersom de på så sätt garanterar en trygg och säker utveckling, och att de väljer att nyetablera genom uppstart kan ses som ett tecken på det. Nackdelen är att företagets riskaversion kan medföra att investeringar som kräver snabba beslut undviks. Därmed kan också lönsamma möjligheter förkomma. Sammantaget kan konstateras att företagets relativt goda finansiella tillgångar inte begränsar företaget i valet mellan nystart och förvärv, utan att det istället är den försiktiga hanteringen av dessa som kan påverka valet.

Beijer har sin tillverkning och utveckling i Sverige. Dotterbolagens verksamhet består i teknisk support och försäljning och de har därmed ingen egen utveckling eller tillverkning. De *fysiska resurser* som krävs för att etablera ett nytt dotterbolag är därmed inte starkt knutet till investeringar i dyr maskinutrustning. Detta medför att företaget kan välja att etablera sig genom antingen uppstart eller förvärv, utan att behöva investera i stora fysiska resurser.

Avgörande för valet av etableringsstrategi är istället *storleken* på företaget. Beijer anser sig inte vara tillräckligt stora för att kunna köpa upp de företag som eventuellt skulle kunna vara intressanta. Detta argument resulterar i att uppstart är mer passande för Beijer i den tillväxtfas där de befinner sig i nuläget.

#### **Ogripbara**

Beijer använder sig av en betydande mängd tekniskt avancerade komponenter i sina produkter. De föredrar att utvecklingen bibehålls i Sverige och är inte intresserade av att förvärva företag som inte stämmer överens med dagens verksamhetsområde. Därmed har de *teknologiska resurserna* betydelse för valet av etableringsstrategi. Det finns inget behov av att välja förvärv utifrån teorierna att det är kunskap och kompetens som skall tillföras (Vermeulen och Barkema, 2001). De teknologiska resurserna är främst kunnandet och den speciallistkompetens som företaget besitter inom HMI och automation.

Beijer vill aktivt få ut sitt namn på marknaden och skapa ett gott *rykte* omkring det. Det är möjligt att Beijer eftersträvar att bygga upp denna resurs då det påverkar det strategiska val som företaget har gjort att försöka sälja sina produkter själva. Företagsnamnet är medelstarkt i dagsläget och Beijer arbetar aktivt för att stärka det. Strategin att etablera Beijers företagsnamn försvåras vid förvärv om det potentiella förvärvsföretaget har ett för starkt företagsnamn. Beijers namn kan då riskera att hamna i skymundan och därmed kan ryktet som resurs påverka valet av etableringsform. Genom uppstarten får företaget full kontroll över företagsnamnet uppbyggnad från grunden och så kallad ”unlearning” blir inte aktuell (Barkema och Vermeulen, 1998). Företaget betonar vikten av ett gott renommé och god kontakt med leverantörerna för att inte hamna i en konfliktsituation och därför arbetar företaget aktivt med sina nyanställda för att få in detta tänkande.



*Kulturen* är viktig som resurs för att kommunicera ut koncernens strategi i dotterbolagen, enligt Conny Persson. Dessutom påpekar Conny Persson att hänsyn måste tas till landets kultur och att verksamheten bör anpassas till lokala förhållanden. Företaget anser det vara viktigt att moderbolagets kultur inkorporeras i dotterbolaget samt att arbetssätt och tänkande förs vidare till dotterbolaget. Företaget ser inte den nationella kulturen som ett hinder för etableringen men tar hänsyn till den vid uppbyggnaden av dotterbolagens kultur. Företagskulturen är således överordnad den nationella kulturens betydelse. Utifrån detta synsätt är det (Barkema & Vermeulen 1998) enklare att bygga upp företagskulturen från grunden genom uppstart än att förändra en företagskultur, vilket krävs vid förvärv.

### **Mänskliga resurser**

Beijer har haft tillgång till lämplig personal för att starta upp dotterbolagen. De utländska platscheferna har internrekryterats bland Beijers anställda i Sverige och således har Beijer tillgång till de resurser som rekommenderas för bemanning av nystartade företag (Söderman, 1986). Ledningens erfarenhet vad gäller internationell handel var ursprungligen begränsad och har successivt byggts upp i och med internationaliseringen. Den interna kompetensen är fortfarande begränsad och företaget tar hjälp av extern hjälp i etableringsarbetet. Om erfarenhet av förvärv eller uppköp hade funnits inom ledningen sedan tidigare är det möjligt att detta hade påverkat valet, men i nuläget har denna inte haft någon inverkan.

#### **6.2.2.4 TAC**

### **Påtagbara resurser**

När ett tillfälle för att förvärva en partner som uppfyller alla de krav som TAC har dyker upp, har företaget de *finansiella resurserna* som krävs för att genomföra förvärvet. Även vid själva genomförandet finns de finansiella resurserna för att TAC skall kunna inkorporera sin kultur och genomdriva förändringsarbete i det förvärvade företaget. Även uppstart hade varit möjligt med TAC:s finansiella tillgångar. TAC har tack vare sina resurser därmed handlingsfrihet avseende valet av etableringsstrategi.

TAC:s *storlek* ses av företaget som en viktig *fysisk resurs* då den får till följd att en nyetablering i mindre skala inte blir så kännbar för företaget. Ett litet förvärvat företag kan lätt implementeras i TAC-sfären och snabbt generera vinst. TAC har ett strategiskt tillväxtmål på 25% per år vilket inte kan uppnås genom organisk tillväxt. Detta fastställda mål kan bli ett incitament till att företaget väljer förvärv. Valet underlättas av att företaget har en storlek som kan hantera förvärvsprocessen genom ett organisatoriskt, finansiellt och kulturellt perspektiv.

### **Ogripbara resurser**

Den tekniska kunskapsnivån i TAC är mycket hög och de *teknologiska resurserna* är viktiga för företaget. De helhetslösningar som företaget säljer kräver en hög kompetensnivå på personalen, framförallt inom affärsområdet Energy Solutions, där TAC går i god för den besparing som kundföretaget kommer att göra. För att kunna erbjuda sådana garantier krävs att ledningen har förtroende för de anställda och deras kompetens. De förvärv som TAC har genomfört i USA har i vissa fall varit så stora att helt nya kompetensområden har tillförts företaget. Genom att nyttja den förvärvade kompetensen på rätt plats i koncernen kan TAC raskt öka den övergripande kunskapsnivån inom alla marknader. Denna snabba kunskapsinhämtning hade TAC inte kunnat genomföra om de valt uppstart. Motivet för förvärv var att bland annat att utöka kompetensområden och ta emot kunskap. Vid företagsförvärv följer ofta ett antal patent och/eller copyrights med i köpet och dessa utökar den teknologiska resursbasen (Vermeulen & Barkema, 2001).

TAC är ett företag som har expanderat internationellt de senaste åren, men företagsnamnet är fortfarande inte särdeles välkänt. Inom området inomhusmiljöbranschen är företagsnamnet TAC antagligen mer etablerat. En av TAC:s nackdelar är att de sysslar med endast inomhusmiljö och kan därmed inte dra nytta av ett känt diversifierat varunamn som på samma sätt som exempelvis Siemens kan. Trots detta blir *ryktet som resurs* viktig för ett stort företag som TAC som vill synas. Då TAC väljer att etablera sig via stora förvärv finns ofta ett inarbetat och etablerat företagsnamn redan, vilket gradvis måste arbetas bort. TAC har de resurser som krävs för att hantera denna situation och inarbetar snabbt sitt eget företagsnamn i det nya företaget. På detta sätt bygger de upp sitt varumärke och rykte fortare än om de startat med små egna företag på en del marknader.

*Företagskulturen* är för TAC mycket viktig och en hel del energi läggs på att inkorporera TAC:s företagskultur i ett nyförvärvat företag. TAC poängterar innebörden av att ha en gemensam image gentemot kunden. Genom att ha en stark kultur kan kunskap spridas genom att de anställda, även när de förflyttas inom företaget, kan känna att de är en del i TAC. TAC:s

Företagskulturen är klart överordnad den nationella kulturen även om företaget säger sig ta hänsyn till den nationella kulturen vid etablering. Kulturen som resurs är en styrka för företaget och TAC ser till att den blir integrerad även om företaget gör ett förvärv, där den enligt (Newbury och Zeira, 1997) är svårare att integrera. Då företaget kan hantera både förvärv och uppstart medför kulturen som resurs ingen begränsning av valet av etableringsstrategi.

### **Mänskliga resurser**

TAC ser de mänskliga resurserna inom företaget som mycket viktiga. För att klara av den tillväxt som företaget vill ha, satsar de på att anställa kompetent och välutbildad personal. Stora resurser läggs på själva anställningsprocessen och att placera rätt man på rätt plats. Vid förvärvet av CSI hade företaget all den kunskap som behövs för att etablera sig utomlands i mindre skala, men inte kunskapen om så stora företagsförvärv. Genom att nyttja konsulter kunde köpet genomföras och den egna personalen fick den kunskap som behövs vid genomförande av större förvärv. Idag tror TAC att de skulle klara ett förvärv av den storleken själva, vilket är ett bevis på att de vill ha en stor och bred kunskap inom företaget.

Företagets storlek gör att det finns personal som kan sköta etableringsprocessen vid förvärv och på så sätt kan arbetet fortlöpa som vanligt i resten av företaget. Detta borde för TAC:s del innebära att de mänskliga resurserna medför att etableringsvalet kan väljas godtyckligt. Det blir andra faktorer som får en avgörande roll för etableringsvalet.

#### **6.2.2.5 Avslutningsvis**

Endast några av resurserna påverkar direkt det strategiska valet. Framst då resurserna saknas blir etableringsbeslutet påverkat. Det är svårt att kartlägga vilka resurser som har mest betydelse för företagets val av etableringsstrategi.

CellaVision och Qliktech upplever båda att de är begränsade av sin finansiella situation och handlingsfriheten avseende etableringsval är därmed starkt förknippat med de finansiella resurser företaget har. För Beijer och TAC är de strategiska valmöjligheterna större. De finansiella resurserna har således mer betydelse för CellaVision och Qliktech än för Beijer och TAC avseende valet av etableringsstrategi.

De fysiska resursernas betydelse för etableringsvalet ter sig olika för alla företagen. Vilka kausala samband som gäller är svårt att uttyda. Att det finns ett samband mellan storleken/verksamheten och dess påverkan på etableringsstrategin är en möjlighet. Vid ett förvärvsbeslut borde chansen öka så man kan finna lämpliga förvärvskandidater som är möjliga att förvärva ju större företaget är. Själva valet verkar dock främst påverkas av andra faktorer.

CellaVision och Beijer letar inte, på grund av den fas i utvecklingen där de för tillfället befinner sig, efter företag att förvärva. Det ideala företaget för båda företagen skulle potentiellt, eftersom de inte ser ett direkt behov av att utöka sin teknologiska resursbas, vara ett rent säljbolag. Qliktech ser heller inget behov av att tillföra någon speciell teknologisk resurs i den fas där de befinner sig. Detta antyder att vid en eventuell nyetablering så skulle antagligen en ren uppstart vara aktuell för de tre företagen. TAC har med sin diversifierade strategi antagligen ett större behov än de övriga av att skanna marknaden efter potentiella förvärvskandidater.

CellaVision och Qliktech avser att förbättra ryktesresurserna för att öka försäljningen. Detta är dock underordnat andra faktorer för valet av etableringssätt och påverkar troligen inte själva strategivalet. För Beijer är situationen lite annorlunda. De har valt en strategi där uppbyggnaden av företagsnamnet är mycket viktig och detta medför att företaget ser eventuella problem vid förvärv av företag med starkt företagsnamn. Det skulle nämligen enligt Beijer innebära att det finns en risk för att det förvärvade företags kundkrets minskar som en följd av uppköpet. Detta är intressant att jämföra med TAC som har tagit över stora företag och integrerat dem i sin verksamhet. TAC ser inte företagets rykte som ett hinder vid valet av etableringsstrategi. Tidigare undersökningar (Newbury och Zeira, 1997) har visat att när valet faller på förvärv innebär det att ett namn måste avyttras och ersättas, något som anses besvärligt att genomföra. TAC verkar dock ha uppnått en organisatorisk förmåga och storlek som innebär att de kan välja förvärv och ändå föra över sin eget märke och rykte till det nya dotterbolaget.

För CellaVision påverkar de kulturella frågor inte valet av etableringsstrategi. För Qliktech påverkar de företagskulturella frågorna valet eftersom de anser att det är viktigt att få ut sin företagskultur. Den nationella kulturen och företagskulturen påverkar dock Qliktech så pass mycket att de blir begränsade till att endast använda sig av nyetablering, eftersom Qliktech anser att det är för dyrt och omständligt att omvända ett redan etablerat företag. För Beijer som har en strategi att öka företagets rykte blir det extra viktigt att föra vidare företagskulturen. Utifrån denna strategi och från (Newbury och Zeira, 1997) teorier dras slutsatsen att företaget lättare kan etablera sin företagskultur genom nyetablering. Det är troligen så att företagskulturen som resurs påverkar Beijer i sitt val men det är inte avgörande för att företaget faktiskt valt nyetablering som strategi. Beijer tar hänsyn till den nationella kulturen och den rådande företagskultur som finns vid ett potentiellt förvärv, men Beijer ser inte kulturen som ett hinder för att välja antingen förvärv eller nystart. Detta kan jämföras med TAC som också ser företagets kultur som överordnad den nationella kulturen vad gäller valet av etableringssätt. TAC ser inget hinder att välja något av de två olika etableringssätten fast ett eventuellt företag som kan förvärvas har en stark företagskultur och är influerade av en annan nationell kultur.

## 6.3 Implementering

### 6.3.1 Kultur

Eftersom de kulturella skillnaderna har såpass stor betydelse för implementeringen är det oerhört viktigt att dessa beaktas. Företagens, ländernas och individernas kultur måste komma i balans för att det nya bolaget på ett bra sätt skall finna sin plats i organisationen. De studerade företagen har alla valt att se på kulturella frågor på olika sätt.

#### 6.3.1.1 *CellaVision*

Enligt resultat från bland annat Söderman (1986) och Newburry och Zeira (1997) måste den som tillsätts som chef i det nya bolaget se till att företagskulturen från moderbolaget sprider sig. Företagskulturens syfte är att få alla att arbeta som ett lag mot gemensamma mål. CellaVision förlitar sig mycket på den platschef som finns i det amerikanska dotterbolaget och anser också att det är viktigt att denna person känner till hur moderbolaget arbetar.

CellaVision verkar ta mer hänsyn till den nationella kulturen än till företagets kultur. De går därmed miste om eventuella synergieffekter som skulle kunna skapas med en svensk platschef. CellaVision verkar ha prioriterat att det lokala ledarskap som passar den nationella kulturen istället för att vara noga med att föra över moderbolagets företagskultur. Det är möjligt att det i deras fall är väsentligare att företaget fungerar på ett lokalt plan, men med tanke på att företaget trots allt tillhör CellaVision är det viktigt att en balans skapas mellan företagskultur och de nationella egenheterna och att de nationella egenheterna inte tillåts ta över. Risk kan annars finnas för lojalitetsproblem och bristande effektivitet hos dotterbolaget uppkommer (Söderman 1986). Huruvida CellaVision hade sett annorlunda på situationen om personal hade funnits tillgänglig för att föra över en svensk platschef är svårt att analysera. Företaget undersökte möjligheten men fann inte att det var genomförbart. Peter Åkerlund betonade att storleken på det förvärvade företaget var så pass litet att CellaVision inte trodde att det skulle bli några större problem med integrationen.

#### 6.3.1.2 *Qliktech*

När Qliktech skall etableras på en ny marknad analyseras främst ekonomiska faktorer och marknadsfaktorer. Däremot läggs inte så mycket tid på att utforska de kulturella aspekterna, något som också är nödvändigt (Cartwright & Cooper, 1993).

Qliktech tar stor hänsyn till den lokala kulturen. I Tyskland använder sig företaget därför helst av inhemsk personal som kan affärstyska och känner till den nationella affärskulturen. Svårigheten med att bara ha inhemsk personal är att detta kan leda till att de nationella skillnaderna smittar av sig alltför mycket på företagskulturen.

Den individuella kulturen i dotterbolagen byggs upp av den nyckelperson som Qliktech använder sig av som platschef. Risken finns därför att kulturen i det nya företaget präglas av nyckelpersonen som grundare och inte av Qliktechs egna företagskultur (Söderman, 1986). Genom att såväl den lokala nyckelpersonen som Måns Hultman ingår i ledningsgruppen för det nya företaget, kan det band som är nödvändigt för vidare samarbete skapas mellan dem båda. Detta skulle också kunna bidra till att dotterbolagets företagskultur inkorporeras i moderbolagets och att synergieffekter kan uppnås genom god personkemi mellan de båda individuella kulturer.

### **6.3.1.3 Beijer**

Beijers Conny Persson betonar vikten av att företaget implementerar företagskulturen i det nya dotterbolaget. Detta tänkande genomsyrar de handlingar som företagsledningen företar med avseende på såväl bemanning som styrning av de nya dotterbolagen. Conny Persson betonar även vikten hänsyn tas till den nationella kultur som finns i landet, allt i enlighet med de ovanstående teoretiska resonemangen (Cartwright & Cooper, 1993).

I Beijer verkar dock integreringen av företagskulturen vara överordnad den nationella kulturen. Den starka viljan att föra ut företagskulturen ligger i linje med den önskan som företaget har att föra ut sitt företagsnamn. Det är också ytterst viktigt för Beijer att företagets relation till distributörerna är så god som möjligt och därför är företaget intresserat av att lära ut sättet att arbeta och tänka till sina nyanställda så att dessa värderingar blir naturliga.

Som nämns ovan är den person som blir ansvarig för nystarten mycket avgörande för hur väl företaget kommer lyckas med sin etablering (Söderman, 1986). Newburry & Zeira (1997) menar att det krävs att företaget skapar en ny kultur och nya policys vid nystart. Det faktum att kulturen är så viktig för Beijer stämmer väl överens med strategin att etablera nya företag genom uppstart eftersom detta förenklar kulturbildandet (Barkema och Vermeulen, 1998).

### **6.3.1.4 TAC**

TAC:s starka företagskultur måste snabbt implementeras i det nyförvärvade företaget så att detta blir en del i TAC-koncernen. Detta möjliggörs främst av att TAC har de ekonomiska resurserna att kunna lägga mycket tid på att integrera det nya företaget. Eftersom TAC etablerar sig genom förvärv finns risken för att så kallad ”unlearning” behövs (Barkema och Vermeulen, 1998). Vid förvärvet av CSI tog TAC fram ett bildspel som förklarade de kulturella skillnaderna på individnivå, företagsnivå och nationell nivå. På detta sätt försöker företaget föra över sin företagskultur.

När det gäller den nationella kulturen är det är viktigt för TAC att alla anställda förstår att de jobbar i ett svenskt företag med svenska värderingar. Genom att förklara tankesättsskillnaderna mellan Sverige och USA kan konflikter inom företaget undvikas och kommunikationen ske mer friktionsfritt, vilket är viktigt (Söderberg 1986). För att skapa en stark företagskultur och en laganda bland de anställda visas det ovan nämnda bildspelet för alla anställda i det förvärvade företaget. Genom att belysa de kulturella skillnaderna som finns mellan de båda företagen, på alla nivåer, arbetar TAC aktivt bort dem.

Företagsnamnet är en viktig faktor vid TAC:s implementeringsarbete. Genom att direkt ändra namn på det förvärvade företaget skapas en omedelbar tillhörighetskänsla som är viktig för såväl den individuella som företagskulturen. Under integrationsperioden får det nya dotterbolaget använda TAC:s logotyp men behålla det gamla företagsnamnet, skrivet under logotypen med liten text. Därefter plockas det gamla namnet successivt bort och försvinner helt när integrationen kan betraktas som klar. TAC är således medvetna om att assimileringprocessen tar tid och tar hänsyn till detta.

### **6.3.1.5 Avslutningsvis**

Små företag som CellaVision och Qliktech kan med sina begränsade resurser få problem att föra över sin företagskultur. Detta kanske kompenseras, i CellaVisions fall, av att det förvärvade företaget är litet och att det är få personer som behöver läras om. För Qliktechs del överbyggs detta kulturella problem kanske genom att företaget bygger på stark individuell kultur och interagerande mellan de nya platscheferna och den svenska företagsledningen. Den nationella kulturen verkar, för både CellaVision och Qliktech, vara överordnad företagets behov att föra över sin företagskultur. Beijer tar mer hänsyn till företagskulturen vid en etablering och den följande integreringen av det nya företaget. Beijer anser dock att förvärv är svårare att hantera eftersom det finns en etablerad företagskultur som måste bearbetas bort vid integreringen. TAC anser att den egna företagskulturen vara så viktig att den aktivt skall föras över till de nya dotterbolagen och att den är överordnad den nationella kulturen. TAC har den storlek, kunskap och de finansiella resurser som krävs för att integrera stora självständiga företag som förvärvats.

## **6.3.2 Bemanning**

Hur ett företag väljer att arbeta med bemanningsfrågor är en väsentlig del av dess strategi. När det gäller direktinvestering är bemanningen dessutom en viktig del i styrandet av företaget. Beroende på kombinationen av personal med avseende på nationalitet och hemmahörande hos moderbolaget kan olika kulturer och strukturer skapas hos det nyetablerade bolaget. De fyra studerade fallföretagen har valt att göra på lite olika sätt.

### **6.3.2.1 CellaVision**

CellaVision kände till rekommendationen att tillsätta en svensk controller i det nya företaget men gjorde ändå inte detta. Peter Åkerlund motiverar valet med att det förvärvade företaget var för litet. Detta resonemang hänger ihop med de kulturella tankegångar som finns inom företaget. CellaVision är inte aktivt drivande för att föra över företagskulturen till det nya bolaget och företagets strategi är att ge frihet under ansvar.

CellaVision anser att det är viktigt att lokal personal finns i dotterbolaget för att de marknadskunskaper dessa besitter skall kunna annekteras. Företaget undersökte också möjligheten att tillsätta svensk personal och det var begränsningarna i personalresurser som var avgörande för att så inte blev fallet. I enlighet med ovanstående resonemang kan det konstateras att det är mycket möjligt att de små resurstillgångarna för ett litet företag har tvingat dem till val som kan få oönskade konsekvenser i framtiden.

Enligt rekommendationerna som ges av Söderman (1986) är integrationen av det nya företaget det viktigaste moderbolaget måste ta hänsyn till vid ett förvärv. Sammansättningen av ledningsgruppen i dotterbolaget är ett av de främsta styrinstrument som moderbolaget har i denna process. I CellaVisions fall var tilltron till den chef som blev ansvarig för rekrytering och bemanning i det amerikanska företaget stor och dennes makt och påverkansmöjlighet var omfattande. Därmed finns det också en risk att den kontroll som teorierna behandlar vid nyetableringar minskas om denna person skulle försvinna ur företaget. Definitiva slutsatser kan inte dras då just forskning på små företags etableringsstrategier är vagt utred.

### **6.3.2.2 Qliktech**

När Qliktech etablerar sig utomlands förlitar de sig på en nyckelperson som sköter allt arbete på plats. Anledningen till detta är främst Qliktechs begränsade finansiella resurser som gör att arbetet måste ske så kostnadsnålt som möjligt. De personer som redan jobbar hos Qliktech kan inte heller undvaras utan nyckelpersonen rekryteras externt. Detta gör att dotterbolagen troligen inte får den företagsspecifika styrningen som det hade fått om det var någon från ledningen i Sverige som pådrev etableringen.

När Qliktech etablerade sig i USA valde de en svensk person med gedigen erfarenhet av att starta upp företag. Genom denna nyckelperson hade företaget en pålitlig person på plats och ledningen i Sverige ansåg sig därigenom ha full kontroll på hur etableringsprocessen fortskred. Om så är fallet följs Svenska exportrådets rekommendationer (Söderman 1986). En viss tveksamhet kan vara på sin plats i detta resonemang. Eftersom nyckelpersonen inte tidigare har varit anställd hos Qliktech är det inte sannolikt att denna känner till de rutiner och regler som gäller inom företaget. Även om informationen till moderbolaget är riklig skulle detta kunna leda till att kommunikationen inte är optimalt effektiv och att ledningen inte har den fulla kontroll som de tror. Huruvida detta i praktiken påverkar dotter- eller moderbolag är det dock inte möjligt att fastställa. Av företagets anställda i USA är hälften svenskar och hälften amerikaner. På så sätt blandas företagets kultur med den inhemska amerikanska företagskulturen och företaget kan få den gruppkänsla som Söderman (1986) beskriver.

I Tyskland valde Qliktech att utnyttja en tysk nyckelperson vid etableringen. Anledningen var, enligt Qliktech, att den tyska företagskulturen gör att man måste kunna det sätt på vilket de arbetar. Dessutom är det nödvändigt att den valda nyckelpersonen talar affärstyska, vilket få svenskar gör. Nackdelen med en tysk nyckelperson blir att det är svårare att ha kontroll över dotterbolaget än om denne hade varit svensk.

I såväl Tyskland som USA använde Qliktech sig av sitt nätverk för att hitta nyckelpersoner att använda i etableringsprocessen. På så sätt kunde företaget få tillförlitliga rekommendationer om bra och kompetent personal utan att dessa tidigare hade varit anställda av företaget och bevisat detsamma.

### **6.3.2.3 Beijer**

Beijer anställer både svensk och lokal personal i det nystartade företaget med argumentet att dessa har marknadskännedom och kan landets kultur. Beijer kan i detta sägas följa de rekommendationer som Sveriges Exportråd i Söderman (1986) ger. Även företagets sätt att hantera bemanningsfrågor är i linje teorier som finns på området (Newburry & Zeira, 1997).

Beijer väljer att installera en svensk platschef vid de nya företagsuppstarterna och det främsta argumentet för detta är, enligt Conny Persson, att de vill ha kontroll över det nya företaget i början. De menar också att kulturöverföringen från moderbolaget underlättas genom tillsättandet av en svensk platschef. Företaget försöker på detta sätt bygga upp Beijers kultur med en svensk platschef och genom denne lära den inhemska personalen företagets sätt att arbeta och tänka.

Conny Persson ser en reell risk att Beijer anställer personer från sina partners i etableringslandet då dessa har kunskap om branschen och byråkratin i landet. Risken är att dessa partners ser sådana övergångar som fientliga. Detta försöker de hantera gentemot både de sökande och partnerföretagen, eftersom syftet med etableringen är att komplettera och inte ersätta dessa.

#### **6.3.2.4 TAC**

TAC etablerar sig främst genom förvärv av partners. Dessa kan då antas ha god insikt i såväl marknaden som produkterna. För att inte denna kunskap skall gå förlorad ser TAC det som en fördel om anställda, oavsett om strukturen på bolaget bör ändras, kan tas tillvara i de fall de kan passa in i företaget. Därför intervjuas samtliga ledningspersoner i det förvärvade företaget och flyttas om möjligt till andra delar i organisationen där de kan komma till nytta. Detta är helt i linje med vad som Lidén nämner i Söderman (1986) och är en viktig faktor för att lyckas med ett förvärv. Genom att TAC väljer att installera en svensk controller i det nya företaget finns indikationer på att det är viktigt för TAC att vilja kunna styra det nya företaget rätt från början. Att TAC dessutom ser till att den svenska toppledningen besöker det nya företaget ofta är ett tecken på att de vill integrera deras ledningsmetoder och företagskultur i det nya företaget.

Genom att sätta in personer från den gamla ledningen i TAC Amerikas ledning kunde den nyförvärvade personalen känna att de fortfarande hade en plats i det nya företaget. Genom att integrera ledningen kan införlivandet av de anställda följa, i enlighet med Cartwrights och Coopers (1993) resonemang om de viktigaste faktorerna för att nyetableringen skall lyckas. En del i integrationsarbetet är att snabbt anpassa alla löner och förmåner, exempelvis semester, till de regler som gäller för övriga TAC. Detta är också, enligt Per-Arne Håkansson, ett sätt att begränsa avundsjukan i företaget och förbättra sammanhållningen bland de anställda.

#### **6.3.2.5 Sammanfattningsvis**

Alla fyra företagen är medvetna om att det gäller att skapa rätt organisatoriska föresättningar för att det nyetablerade bolaget skall lyckas. Som del i detta fungerar strategiskt bemanningsarbetet och tillsättandet av ledning i det nya dotterbolaget. Önskan av kontroll över dotterbolaget verkar påverka hur tillsättning av chefer och ledning i dotterbolaget går till, vilket stämmer med exempelvis exportrådets rekommendationer (Söderman, 1986). CellaVision anser att dotterbolaget kan släppas ganska fritt och väljer därför att tillsätta en chef från etableringslandet utan god insikt i moderbolaget. Beijer och Qliktech anser sig däremot vilja ha mycket kontroll över dotterbolaget och försöker därför tillsätta chefer med god insikt i svenska vanor och i moderbolagets struktur. Det faktum att Qliktech ändå väljer en extern person kan då tolkas snarare som ett tecken på att kompetensen inom företaget saknas, än att det är ett strategiskt val att söka någon som inte känner till Qliktech sedan tidigare.

Den svenska ledarskapsmodellen kan vara svår att driva i utlandet, enligt Catharina Sundin (Söderman, 1986). TAC blandar upp den nytillsatta ledningen med personal från det förvärvade bolaget, vilket kan vara ett sätt att undvika detta problem. Qliktech går ännu längre vid sin Tysklandsetablering och gör som CellaVision och tillsätter inhemska chefer, något som borde förenkla relationen med personal i dotterbolaget väsentligt. Nackdelen med detta förfarande är att kontakten med moderbolaget blir lidande och inkorporeringen av moderbolagets kultur blir troligtvis också besvärligare. TAC:s och Beijers hantering av dotterbolagets integrering överensstämmer med de rekommendationer som ges av Söderman (1986).



## 6.4 Faktorer som påverkar direktinvesteringsvalet

Utifrån ovanstående analys har ett antal faktorer som är gemensamma för alla de fyra studerade företagen utkristalliserats som orsaker till de direktinvesteringsval som har gjorts. Det är oerhört svårt att utöver detta hitta faktorer som är avgörande för om ett företag väljer uppstart eller förvärv. Istället görs i det följande ett försök att illustrera vikten av de olika faktorerna när det gäller respektive företags val. Andra faktorer hade säkerligen kunnat väljas och motiven för just dessa faktorer är; 1. Att de verkar vara gemensamma för alla fyra företagen, 2. Att dessa faktorer är så pass övergripande att andra faktorer omfattas av dem. Exempelvis är det till stor del finansiella resurser och tillgång till personal som avgör om ett företag som anser att företagskulturen är viktig kan välja fritt mellan uppstart och förvärv, eller inte. Observera att detta gäller endast de fyra fallföretagen och inte på något vis är en generell slutsats. De fem faktorerna är:

**Finansiella:** Företagets finansiella resurser är en viktig faktor för valet av etableringsstrategi. Ofta är detta en begränsande faktor.

**Tillväxt:** Företagets tillväxtstrategi är en faktor som påverkar de val som har gjorts.

**Externa faktorer:** Yttre faktorer som företaget inte kan påverka. Lämpliga förvärvsföretag som dyker upp och andra oförutsedda förändringar i omvärlden.

**Kontroll:** Företagets önskan att ha kontroll på det nya dotterbolaget.

**Personal:** Företagets tillgång till personal med kunskap om endera valet, och företags tillgång till relevant personal för att kunna genomdriva det.

Ett försök till att värdera hur mycket dessa faktorer, i relation till varandra, har påverkat respektive företags val görs i text och figur nedan. Denna värdering är definitivt inte kvantitativt korrekt och skall endast ses som en visualisering av den bedömning som görs utifrån analysen.

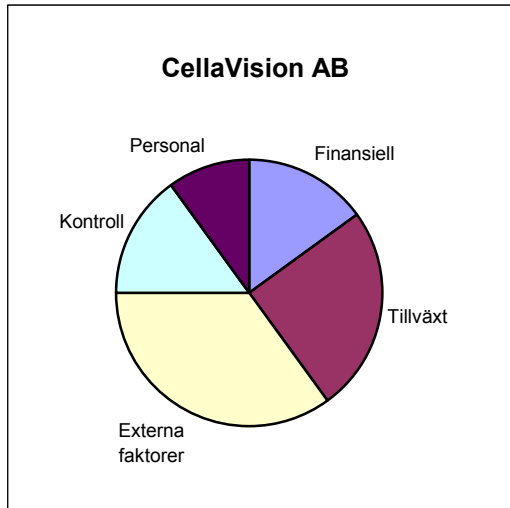
Trots CellaVisions begränsade finansiella resurser byttes strategin när en förvärvsmöjlighet dök upp. Ett dyrare företag hade dock påverkat valet att bli uppstart, vilket innebär att denna faktor har betydelse, om än inte så stor. För Qliktech var de finansiella faktorerna oerhört viktiga för valet uppstart. Vare sig för TAC eller Beijer var finansiella faktorer tungt vägande vid valet.

Tillväxtmålen som CellaVision har är nödvändiga eftersom de måste börja generera vinst, dessa påverkar expansionsvalet såtillvida att möjligheter måste tas tillvara. Även Qliktech måste växa för att sälja tillräckligt mycket. De måste dock kunna finansiera tillväxten med genererade medel, varför detta kategoriseras som en betydligt mindre viktig faktor än den finansiella för dem. För Beijer, vars blygsamma tillväxtmål innebär att försiktiga uppstarter är en bra direktinvesteringsmetod påverkar tillväxtfaktorn valet relativt mycket. TAC har ett fast tillväxtmål som gör att det inte räcker med endast organisk tillväxt och att direktinvestering därmed är nödvändigt. Eftersom de anser att förvärv ger snabbare tillväxt är detta en viktig orsak till valet.

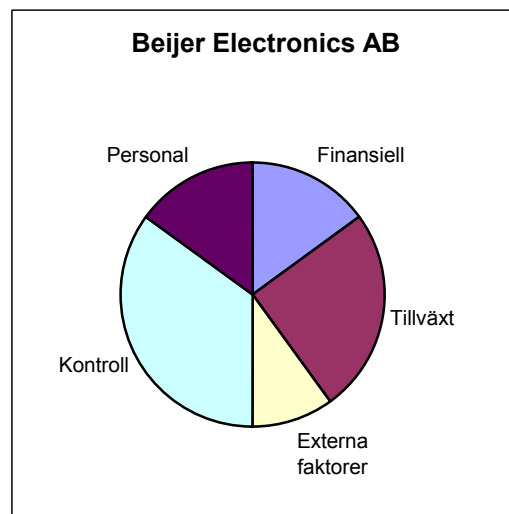
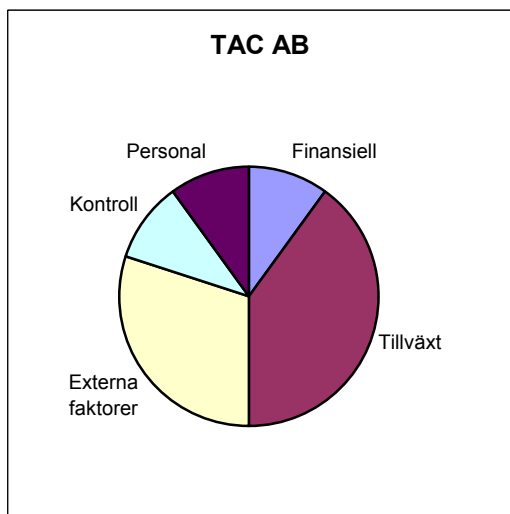
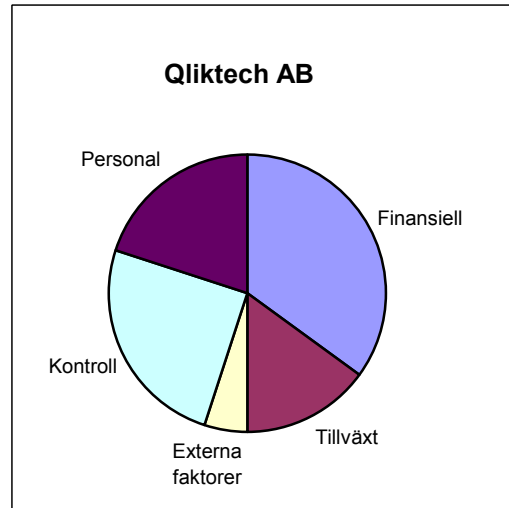
För Både TAC och CellaVision, som har gjort förvärv, är detta val oerhört påverkat av att rätt företag dykt upp. De externa faktorerna har således spelat en tämligen avgörande roll i detta val, något de inte har gjort för de företag som har valt uppstart.

För Qliktech och Beijer var önskan om att ha kontroll över det nya valet ett viktigt skäl till att uppstart valdes. Även TAC anser det visserligen vara viktigt att kontrollera det nya dotterbolaget, men de har resurserna att göra detta oavsett val, varför det inte hindrar dem från att göra förvärv. Personal är en relevant faktor för alla fyra företags val, i den mening att tillgänglig erfarenhet och möjligheterna att hitta kompetent personal påverkar det val som de gjort.

Företag som valt förvärv



Företag som valt uppstart



Figur 12: Faktorer som påverkar direktinvesteringsvalet (egen bild).

# Kapitel 7 - Slutsats

*I detta avslutande kapitel summeras de viktigaste resultaten av studien.*

## 7.1 Övergripande

### 7.1.1 Strategiska aspekter

När det gäller den övergripande strategin visar samtliga företag på likartat agerande. Det är rimligt att anta att företagens språkbruk är sådant att den rationella ansatsen förefaller premieras. Detta behöver dock inte betyda att det är renodlat rationella strategier som företagen tror sig driva, eller driver. Eftersom inte strategiarbetet som helhet har undersökts är inte heller de slutsatser som dras ur detta exakta, utan endast tolkningar för att underlätta förståelsen i den fortsatta analysen.

Alla de studerade företagen inser att de befinner sig i en föränderlig omvärld och på det övergripande planet kan därför en mer kaos-balans inriktad ansats uttolkas. Att det gäller de mindre företagen, och särskilt Qliktech som är IT-inriktat, är ingen överraskning eftersom det är för denna typ av företag som teorin har utvecklats, men att det dessutom verkar stämma på TAC som är ett större och stabilare företag är mer anmärkningsvärt. Det måste dock påpekas att den ”takås” som företagsstrategin balanserar på lutar mer åt den stabila sidan för såväl Beijer som TAC.

Beijer kan sägas premiera stabilitet mer än de andra företagen, men detta kan också tolkas som att det är en av de regler efter vilken företaget styrs, och kan således på ett okonstlat sätt falla in under kaos-balansansatsen. Även för de övriga företagen ger strategierna snarare intryck av att falla inom vissa ramar, än att verkligen följa stabila planer.

På etableringsnivå argumenteras att de studerade företagen i realiteten utnyttjar främst en skeendebaserad ansats. Qliktech är det företag som antyder störst anpassningsbarhet, medan CellaVision är det företag som i praktiken låter omvärlden påverka de val som görs. Strategierna grundas i erfarenheter på alla nivåer inom företagen, och i Qliktechs fall även i kretsen kring företaget, och styrs inte enbart från ledningshåll.

På den mest konkreta nivån som studeras, under själva implementeringen av etableringen, har också alla fyra företag gett uttryck för att följa den strategiska ansatsen. De studerade företagen har visserligen mycket olika syn på hur mycket moderbolaget bör kontrollera dotterbolaget, men de genomför de idéer de har på ett handgripligt och välplanerat sätt. TAC har fasta mallar för hur nya företag integreras och CellaVision låter det nya dotterbolaget till stora delar sköta sig självt. Även här är CellaVision det företag som gör mest avsteg från den ursprungliga planen, och kan därmed inte lika enkelt som de andra sägas implementera sina rationella strategier. Detta kan bland annat bero på att det, för dem, inte är lika viktigt att överföra kultur och arbetssätt till dotterbolaget, och att därför inte lika mycket energi läggs på att inkorporera detta. Det kan också bero på bristande resurser, något som diskuteras i slutsatserna framöver.

### **7.1.1.1 Avslutningsvis**

Sammantaget konstateras återigen att alla fyra företagen ger intryck av att följa den rationella strategiska ansatsen. När det gäller övergripande och långsiktiga strategier, och även när det gäller etableringsvalet, verkar de allihop dock vara medvetna om en föränderlig omvärld och en oförutsägbar framtid varför strategierna i praktiken är betydligt mer flexibla än vid första anblicken. Ju mer detaljerade och mindre påverkbara besluten blir desto bättre lyckas de rationella planerna.

## **7.1.2 Livscykeln, diversifiering och risktänkande**

Platsen i livscykeln, synen på diversifiering och risktänkandet hos företaget används i uppsatsen för att karaktärisera företagen och i viss mån ge en bakgrund till de val som görs. De relevanta slutsatserna som dras är främst de som sedan nyttjas vid analysen av etableringsval. Det är allmänt accepterat att den förväntade lönsamheten bör bli större ju större risker som behövs. Ett företags syn på risktagande påverkar således dess möjlighet till snabb lönsamhet och ingår ofta som en del i det strategiska tänkandet.

CellaVision är ett relativt riskbenäget företag, något som krävs eftersom det är viktigt att få igång omsättningen. De befinner sig fortfarande i ett stadium då de måste bevisa för såväl kunder som investerare att de har en god produktidé som kan bli lönsam för alla parter, och det finns också krav på att detta bör ske inom en rimlig tidsrymd.

Qliktech ser sina begränsningar och möjligheter i de ekonomiska tillgångarna. De har ingen möjlighet att sprida riskerna genom diversifiering, men har trots det en relativt hög riskaversion. Exempelvis ser de att expansion endast bör göras i små steg. I den fas i livscykeln som företaget befinner sig bör de enligt teorin satsa på marknadsutveckling, något som de inser. Därför läggs för tillfället inte mycket resurser på produktutveckling.

Beijer befinner sig på gränsen till den mogna fasen i livscykeln och handlar i enlighet med denna när de söker optimera sina distributionsmöjligheter. Eftersom kunderna är konservativa satsas mycket lite på produktutveckling, något som annars också borde ingå i denna fas. Detta skulle dessutom kunna hänga ihop med den riskaversion som företaget påvisar. Beijer kan sägas följa marknaden mer än de styr den, och tar inte riskerna att utveckla produkter som kanske inte efterfrågas. När det gäller etableringen har också Beijer valt uppstart som enligt teorin anses vara det minst riskabla.

Ett företag som TAC, som är diversifierat och i flera avseenden befinner sig i livscykelnslutfas, kan nyttja de erfarenheter som finns inom företaget, oavsett vilket etableringsval som görs. När det gäller risktänkande tillåter sig också detta företag att ta risker och exempelvis förvärva företag eller ta in nya produktlinjer som skiljer sig radikalt från de gamla. Detta är nödvändigt för att företaget skall revitaliseras. Diversifieringen är samtidigt ett sätt att sprida riskerna.

### **7.1.2.1 Avslutningsvis**

Diversifiering och riskspridning går hand i hand inom teorierna. Dock verkar det som om det kan innebära ett visst moment <sup>9</sup>, om ett företag är berett att ta mer risker, kan det också sprida och därmed minska riskerna i framtiden. TAC riskerar exempelvis en del vid sina uppköp, men har samtidigt möjligheten att sprida sina risker på olika produktlinjer. Qliktech däremot, har på grund av mindre resurser inte möjlighet att köpa upp andra företag, kan inte sprida sina risker och har därmed satsat alla överlevnadsmöjligheter på en produkt.

Relationen mellan uppstart och produktdiversifiering, den omvända andragsgradsfunktionen, som Barkema och Vermeulen (1998) argumenterar för, verkar stämma med Beijer och TAC, där Beijer är precis lagom diversifierade för att göra uppstart, medan TAC är alltför diversifierade för detta och därför väljer förvärv. Utan vidare undersökningar är detta emellertid en tämligen osäker slutsats.

## **7.2 Etableringsval**

### **7.2.1 OLI**

OLI har visat sig fungera tämligen väl som teoretiskt ramverk för att karaktärisera faktorer kring direktinvesteringsbeslut. Det faktum att företagen inte har tillverkning i utlandet måste givetvis beaktas, och verkar begränsande i tolkningsmöjligheterna vid denna studie, men förhindrar inte att övriga beståndsdelar kan ha god relevans. Återigen bör påpekas att det främst är I-faktorerna, de tillgångar som företagen vill behålla internt, som enligt teorin bör vara grundstommen i beslutet att direktinvestera.

#### **7.2.1.1 Företagsvis**

Eftersom det inte finns några egentliga konkurrenter till CellaVision är ägandefördelarna ingen avgörande faktor till att etablera sig i andra länder. Den främsta anledningen till etableringen finns hos de lokaliseringfördelar företaget får eftersom hemmamarknaden är begränsad. Företaget måste söka sig utomlands för att finna potentiella kunder. Även internaliseringsfördelarna spelar roll, dock inte avgörande, eftersom de har en utbredd försäljning genom olika partners. Fördelen blir att företaget kan ha en mer utbredd kontakt med sina kunder och skapa ett förtroende hos dem.

De ägandefördelar som Qliktech har består endast i produkten. De kan i sig inte ses som en avgörande faktor till att Qliktech väljer att etablera sig utomlands. Lokaliseringfördelarna är däremot de mest avgörande för företagets utlandsetablering. Genom att etablera sig utomlands kommer Qliktech närmare sina kunder och partners, vilket är en förutsättning för att kunna upprätthålla goda kontakter och göra Qlikview till den globala standard som företaget hoppas. Genom egna dotterbolag fås bättre kontroll över företagets partners, vilket är en av de avgörande internaliseringsfördelarna. Eftersom valet är att sälja via partners och inte ha all försäljning internt kan dessa fördelar dock inte vara fullständigt avgörande.

---

<sup>9</sup> Från Joseph Hellers bok "Catch 22", ett uttryck som används för cirkelberoenden som är svåra att komma ur.

Beijer har stora ägandefördelar när de etablerar sig utomlands, mycket tack vare företagets försiktiga framtoning. Ett nischat produktsortiment och välgrundade beslut som inte innebär någon finansiell risk, skapar trygghet och stabilitet. Beijers produkter platsar på en global marknad, där företaget och dess namn måste synas, vilket gör att de också har lokaliseringfördelar. Dessa fördelar är viktiga för Beijer eftersom de själva måste gå in på utländska marknader för att inte begränsas av partnernas marknadsandelar. För att kunna etablera Beijer som leverantör av system och inte bara som underleverantör måste Beijer synas själva, vilket är en bidragande internaliseringsfördel.

TAC största ägandefördel är storleken och kunskapen inom en nischad marknad. Genom förvärven som TAC gör förstärks företagets ägandefördelar och eftersom TAC endast förvärvar gamla partners är risken mindre än om företaget gått in på en helt nya marknad för företagets produkter. De lokaliseringfördelar som TAC får vid förvärven syftar främst till att flytta kontrollen av marknaden från partners till TAC själva. Även internaliseringsfördelarna bidrar till att företaget vill ha egen kontroll över vad som sker på en viss marknad.

### *7.2.1.2 Avslutningsvis*

Ägandefördelen ligger främst i produkten för CellaVision och Qliktech. Dessa behöver expandera globalt för att hitta nya marknader för sina produkter. För Beijer och TAC gäller att de, förutom sina produkter, har sin storlek och erfarenhet att luta sig tillbaka på.

Lokaliseringfördelen för samtliga fyra företag är närhet till kunder och ökad kontroll över partners på de olika nyckelmarknaderna. Det är svårt att avgöra hur lokaliseringfördelarna styr valet av etableringsform då det finns extern påverkan i form av till exempel skatter och tariffier som påverkar valet. L-fördelarna verkar dock vara oerhört viktiga vid valet att överhuvudtaget direktinvestera, något som faktiskt inte överensstämmer med den grundläggande teorin, som hävdar att I-faktorerna bör vara avgörande. Detta kan eventuellt vara en av de skillnader som fås när OLI appliceras på icke tillverkande dotterbolag.

Internaliseringsfördelarna skiljer sig mellan de fyra företagen. CellaVision och Qliktech ansåg inte att företagskulturen är en viktig aspekt när det gällde etableringsvalet, utan det är kontrollen över produkten och marknadsföringen som är viktigt. CellaVisions förvärv berodde på att tillfället dök upp, medan Qliktech anser att uppstart passar bättre för att behålla kontrollen. Beijer vill föra över både företagskultur och produktkunskap till det nya dotterbolaget samt stärka företagets rykte. För att klara det anser de förvärv vara alltför resurskrävande och har valt att etablera sig genom uppstart. Även TAC vill föra över dessa aspekter, men de har storleken och resurserna att klara det även vid förvärv och kan på så sätt välja det som passar bäst vid varje tillfälle.

## 7.2.2 Resursbaserat synsätt

För alla fyra företagen har resurserna haft stor betydelse när det gäller etableringsvalet. Vissa resurser verkar dock ha haft mer betydelse än andra, och vikten av de olika resurserna varierar mellan företagen.

### 7.2.2.1 Företagsvis

CellaVision har en rationell etableringsplan som till följd av resursbrist inte alltid kan implementeras. Förvärv genomförs så länge styrelse och ägare anser affären vara intressant. När CellaVision förvärvade konkurrenten berodde det dels på att detta företag hade gått i konkurs och dels på att företaget var tillräckligt litet för CellaVision att ta över. Hade konkurrenten varit större när de gick i konkurs är det troligt att CellaVision inte hade klarat ett sådant övertag. Slutsatsen blir att företagets storlek har betydelse för vilka förvärv som kan genomföras. Företagets behov av att förvärva nya företag är litet eftersom ny kunskap inte eftersträvas till företaget. Ryktet är också något som påverkar CellaVision i valet av etableringsform, vilket beror på att företaget ännu inte har hunnit etablera sitt företagsnamn. CellaVision har resurser nog i den erfarna ledningen för att kunna genomföra både nystarter och förvärv men saknar personal för att bemanna det nya företaget på det önskat sätt. Denna resursbrist påverkar de strategiska valen och troligen synen på företagskulturen.

De finansiella resurserna påverkar Qliktechs etableringsval i högsta grad. De tvingas välja det billigaste alternativet på grund av bristande finansiella tillgångarna. Företagets storlek verkar inte ha spelat någon roll i valet av etableringsform, vilket kan bero på att det inte spelar lika stor roll vid uppstart som vid förvärv, där förvärvskandidaternas storlek begränsas av storleken på moderbolaget. De teknologiska resurserna i Qliktech, samt det strategiska beslutet om var dessa ska utvecklas, påverkar i allra högsta grad valet av etableringsstrategi. Företaget vill inte behöva betala för kunskap de inte eftersträvar, vilket de anser sig tvingade till vid förvärv. Den marknadsföringsstrategi som bygger upp Qliktechs rykte som resurs står inte direkt i konflikt med något av etableringsalternativen. Företagets syn på kulturen som en resurs påverkar valet av etableringsstrategi då de anser att det krävs för stora resurser att implementera Qliktechs företagsstrategi i ett förvärvat företag. Också de mänskliga resurserna har mycket stor betydelse för Qliktechs etableringsstrategi eftersom personalens nätverk utnyttjas för att hitta en platschef. är de en förutsättning för att uppstarten skall fungera.

För Beijer verkar det vara andra faktorer än de rent ekonomiska som är avgörande för etableringsvalet. De finansiella resurserna möjliggör ett eget strategiskt handlingsutrymme där båda etableringsalternativen är möjliga. Beijer väljer att starta upp främst på grund av att intressanta företag att förvärva inte finns. En annan anledning till att Beijer väljer att starta upp är att de vill ha kontroll på verksamheten från början. Beijers rykte är en påverkande faktor för etableringsvalet då deras strategi att etablera sitt företagsnamn kan riskeras om ett alltför starkt företagsnamn förvärvas. Denna risk minimeras genom att uppstart används som alternativ. En annan aspekt som påverkar valet av etableringsform är Beijers företagskultur, vilken de anser vara viktig att föra över till det nya dotterbolaget. Beijer har uppnått en storlek och organisatorisk förmåga som gör att de kan tillsätta personal till de nya dotterbolagen vilket skapar förutsättningar för eget handlingsutrymme vid strategiska val.

TAC har, liksom Beijer, tillräckliga finansiella resurser för att genomföra både förvärv och uppstart. Storleken gör att de kan förvärva förhållandevis stora konkurrenter, vilket ökar valmöjligheten vad gäller förvärvskandidater. Företaget är inte låst till en strategi utan kan skifta mellan de två olika beroende på vilket syfte företaget vill uppnå med sin etablering. För det mesta handlar valet att förvärva också om att inte förlora sina partners marknadskontakt till en konkurrent. Deras rykte som resurs är inte direkt avgörande för vilken etableringsstrategi som TAC väljer och de ser inget större hinder i att ett förvärvat företag har ett starkt etablerat företagsnamn då de har resurser att ändra det. TAC har stora mänskliga resurser med en kunskap som de nyttjar vid valet av etableringsstrategi och inom företaget finns de resurser som krävs för att ta till vara på ny kunskap direkt. Företaget ser inget hinder för att använda någon av etableringsstrategierna i sin verksamhet.

### **7.2.2.2 Avslutningsvis**

Den finansiella situation som CellaVision och Qliktech befinner sig i begränsar deras valmöjligheter, medan TAC och Beijer har finansiella resurser att låta andra aspekter få en större roll i beslutsprocessen. Ju större och stabilare företaget är, desto större är chansen att företaget kan tillgodogöra sig alla de fördelar som följer med ett förvärv. För ett litet företag finns risken att tvingas betala för saker som inte kan ta till vara på. Detta avspeglar sig även i hur företagen vill ta till sig ny kunskap, för företag som prioriterar försäljning finns ingen anledning att förvärva ett tekniktungt företag.

Företagens rykte som resurs spelar en viss roll för samtliga företag, dock på olika sätt. CellaVision och Qliktech arbetar för att etablera sina företagsnamn på de olika marknaderna, varvid etableringen inte får vara ett hinder i det arbetet. De har dock små resurser att påverka utgången vilket gör att de väljer att etablera sig på sätt som de anser kan förstärka företagsnamnet. TAC, som har kommit längst i sin globalisering, anser precis som Beijer att företagsnamnet är mycket viktigt, men de har uppnått en storlek och har tillräckliga organisatoriska förmågor för att kunna integrera förvärvade företag i sin verksamhet, vilket inte Beijer anser sig ha. Valet av etableringsstrategi kan påverkas av ryktesresursen men får mindre betydelse då företagen har uppnått en viss storlek och organisatorisk förmåga. Då CellaVision och Beijer uppnått den teknologiska resursbas som de vill ha i företaget minskar behovet att göra förvärv.

Företagskulturen som resurs verkar spela en större roll för företagen efter hand som de utvecklas och blir större. Kulturens betydelse för etableringsvalet är mer påtaglig för de mindre företagen.

Det som kan konstateras är att begränsningar i resurser påverkar företagets val av etableringsstrategi. Det verkar dessutom vara så att det finns ett samband mellan företagets storlek och möjligheten att fritt välja en etableringsstrategi. Företagets med stora organisatoriska förmågor som resurs tillsammans med övriga resurser, medger att förvärv eller nystart kan väljas fritt och därmed finns grundförutsättningarna att tillväxtstrategier skall kunna följas.



## 7.3 Implementering

### 7.3.1 Kulturen

Små företag kan med begränsade resurser få problem att föra över sin företagskultur. Detta kanske kompenseras i CellaVisions fall genom att det förvärvade företaget är litet och att det är få personer som behöver handledas. Företagskulturen är dessutom för CellaVision underordnad den nationella kulturen och inte mycket energi läggs på att inkorporera moderbolagets kultur i dotterbolaget.

Att föra över företagets kultur till de nya företagen är inte heller för Qliktech det mest prioriterade. Liksom CellaVision tar de mer hänsyn till nationell kultur än företagskultur vid uppbyggandet av ett nytt dotterbolag. Den individuella kulturen får stor betydelse i det nära samarbetet mellan den inhemska platschefen och VD:n. Den nationella kulturen har även vid bemanning och styrning av det nya dotterbolaget större betydelse än företagskulturen. Företaget för inte aktivt över företagskulturen eftersom bemanningen inte sker med personal från det egna moderbolaget. Dock har företagskulturen en viss betydelse för Qliktech, eftersom en av anledningarna till att uppstart prioriteras framför förvärv är att inget företags kultur då måste förändras för att passa in i moderbolagets.

Beijer tar mer hänsyn till de företagskulturella frågorna än den nationella kulturen och ser det som mycket viktigt att föra över dessa till det nya företaget. Företaget bemannar de nya företagen inledningsvis med svenska platschefer bland annat för att föra över den egna kulturen. Alla nya anställda vägleds också i den företagskultur som gäller. Även TAC anser att den egna företagskulturen som så viktig att den aktivt måste föras över till de nya dotterbolagen. Liksom för Beijer är den också överordnad den nationella kulturen. TAC verkar ha den storlek, kunskap och de finansiella resurser som krävs för att integrera stora självständiga företag i moderkoncernen.

#### 7.3.1.1 Avslutningsvis

Små företag kan med sina begränsade resurser få problem att föra över sin företagskultur. För både CellaVision och Qliktech tas det större hänsyn till den nationella kulturen vid bemanning och styrning av det nya företaget. Den nationella kulturen verkar vara överordnad företagets behov att föra över sin företagskultur. Qliktech värderar dock, mer än CellaVision, företagskulturen som en viktig aspekt vid etableringsvalet. Beijer och TAC tar mer hänsyn till företagskulturen vid en etablering och den följande integreringen av det nya företaget. Beijer anser liksom Qliktech att förvärv är svårare att hantera eftersom det finns en etablerad företagskultur som måste bearbetas bort vid integreringen. Det största av företagen, och även det som har kommit längst i livscykeln, TAC, värderar företagskulturen så högt att denna aktivt förs över till de nya dotterbolagen. Företagen verkar ta mer hänsyn till att företagskulturen är viktig att föra över ju större företagen är och ju längre de har kommit i livscykeln.

### 7.3.2 Bemanning och styrning

De studerade företagen har olika syn på bemanningen och styrningen i de nya dotterbolagen. Vissa kopplingar till värderingen av företagskulturen kan göras, eftersom det generellt ses som enklare att föra över en företagskultur med personal från moderbolagets hemland. Möjligheten att följa önskade bemanningstrategier har också påverkats av begränsningar i resurserna.

CellaVision förlitar sig på den ansvariga platschefen i USA och bemanningen sker med lokal personal. CellaVision menar att det är viktigt att det nya företaget bemannas med personal från det nya landet för att synergieffekter mellan deras lokala kännedom om affärskultur och marknadskunskaper och företaget skall erhållas. CellaVision saknade dessutom de personella resurser som krävdes för att kunna tillsätta en svensk platschef även om de ville göra detta. Företagets resurser påverkar därmed även integrationen av det nya företaget. Qliktech verkar lägga stor vikt vid att bemanna de nya företagen med kompetent personal. Liksom för CellaVision påverkar den nationella kulturen bemanningen mer än behovet av att föra över Qliktechs företagskultur. I Qliktechs fall upplevs dock inte detta enbart vara resursberoende även om bristen på finansiella och personella resurser troligen har påverkat denna bemanningsstrategi. Bemanningen styrs medvetet mer av nätverkstänkande och individuell kultur och kontrollen av det nya företaget upprätthålls genom denna individuella kultur.

Beijer anser att det är viktigt att kontroll och styrning i ett nytt företag blir rätt från början. Därför menar de att företaget skall tillsätta en svensk platschef. Därmed kan också företagskulturen föras över mer effektivt. Längre fram anser Beijer det viktigt att personal rekryteras från det nya landet för att få synergieffekter.

TAC låter en stor del av den förvärvade bemanningen vara kvar, för att visa att de bryr sig om personalen och skapa lojalitet även mot det nya moderbolaget. De arbetar också med att ta tillvara på den kunskap som finns i det förvärvade företaget och vill inte få den att försvinna. Dock ser de också som väsentligt att all personal känner till det svenska moderbolaget och den kultur och de rutiner som gäller där.

#### 7.3.2.1 Avslutningsvis

Alla fyra företag anser att kontroll av marknaden och distributörerna är en viktig orsak till direktinvesteringen. Däremot finns det ingen gemensam syn på mängden kontroll som behövs i det nya dotterbolaget. Det verkar inte finnas någon direkt koppling mellan företagets storlek och mognad och behovet av att styra det nya företaget. Detta kan därmed ha branschspecifika orsaker eller vara rent företagsspecifika. Däremot verkar det som om företag som låter kontroll vara en viktig faktor vid valet, som Beijer och Qliktech, väljer uppstart. Kontrollen är visserligen viktig även för TAC, men de anser sig klara av att sköta det oavsett metod och det är ingen viktig faktor vid valet. Bemanningen påverkas av synen på kultur och som tidigare nämnts verkar behovet och förmågan av att föra över företagskulturen öka i de större och mer mogna företagen. Både Beijer och TAC väljer inledningsvis att ta in svensk personal för att styra företaget rätt och möjliggöra en effektiv överföring av företagskulturen. Den nationella kulturen får spela en större roll för de små företagen även när det gäller bemanning. Detta kan dock bero på resursbrist och ringa erfarenhet och kan mycket väl ändras med mognadsgraden

## 7.4 Hypoteser

Avslutningsvis konstateras att många av de faktorer som påverkar direktinvesteringsval inte ens kan påstås gälla fyra företag. Den övergripande strategin är viktig, men inte avgörande, och det är troligt att företag i allmänhet idag påverkas av omvärldens snabba förändringstakt, när det gäller brukandet av strategier. Ett antal slutsatser verkar dock rimliga att dra ur de resultat som har erhållits i den aktuella studien. Dessa formuleras i det följande i form av hypoteser, grundade i de slutsatser som har dragits, och kan med fördel testas vid fortsatta kvalitativa eller kvantitativa studier.

### Hypotes 1

På detaljnivå fungerar rationella strategier. Högteknologiska företag befinner sig dock i en föränderlig omvärld, något som främst påverkar de långsiktiga och övergripande planerna. Ju mer övergripande de strategiska tankarna är, desto större flexibilitet är nödvändig.

### Hypotes 2

Lokaliseringsfördelar, att ha kontroll och närhet till en marknad, är mer avgörande för direktinvestering än vad internaliseringsfördelar, att vissa faktorer bör behållas inom företaget, är för företag med enbart försäljning i utlandet.

### Hypotes 3

Ju större företaget är och ju större organisatoriska förmåga det besitter, desto mindre begränsningar har företaget när det gäller att välja en av de två direktinvesteringsmetoderna fritt.

### Hypotes 4

Högteknologiska företag som har uppnått de teknologiska resurser de behöver väljer troligen uppstart för sina vidare etableringar.

### Hypotes 5

- a) För företag för vilka kontroll över de etablerade dotterbolagen är en prioriterad faktor vid etableringsvalet, är uppstart ett sannolikare val än förvärv.
- b) För företag som väljer förvärv är det externa faktorer och vikten av tillväxt som är avgörande faktorer.

### Hypotes 6

Vid bemanning och styrning av det nya företaget tas, av företag som befinner sig i en tidig fas i livscykeln mer hänsyn till den nationella kulturen, medan företag som är mogna tar mer hänsyn till den egna företagskulturen.

### Hypotes 7

Företag som har begränsade förmågor att sprida sin kultur, men ser att detta är viktigt, föredrar att etablera sig genom uppstart.

## 7.5 Förslag till framtida studier

Som nämndes i inledningskapitlet förändras företagens omvärld i en allt snabbare takt. Det ställs krav på företag att redan i ett tidigt skede finnas på en internationell marknad och vidare studier inom detta område kan ytterligare förklara de fenomen och faktorer som påverkar företag på denna marknad.

Ytterligare undersökning av hur OLI, det eklektiska paradigmet, kan användas vid studier av högteknologiska moderna företag och tjänsteföretag, vore intressant. Eftersom modellen har utvecklats och reviderats under flera decennier är det troligt att vissa faktorer stämmer, något som också har antagits i denna studie, men en fortsatt utredning av detta bör göras. Därmed kan också undersökas om de uppenbarade resultaten, att L-fördelarna är mer betydelsefulla än I-fördelarna vid direktinvesteringsval, kan generaliseras att gälla för högteknologiska företag i allmänhet, eller för företag med säljbolag i utlandet.

De hypoteser som analyserats fram hade varit intressanta att få bekräftade eller dementerade med kvantitativa samt djupare kvalitativa studier.

# Källförteckning

## Publicerade källor

Alvesson, Mats och Sköldberg, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* Studentlitteratur, Lund

Andersson, Thomas och Svensson, Roger (1994) "Entry Modes for Direct Investment Determined by the Composition of Firm-Specific Skills", *Scandinavian Journal of Economics*, No 4, 1994, s. 551-560

Andersson, Thomas, Arvidsson, Niklas och Svensson, Roger (1992) "Reconsidering the Choice between Takeover and Greenfield Operations" *The Industrial Institute for Economic and Social research*. Working paper No. 342, 1992

Armstrong, Gary och Kotler, Philip (2002) *Marketing an Introduction* Prentice Hall, Sixth edition, New Jersey

Barkema, Harry G. och Vermeulen, Freek (1998) "International Expansion through Start-up or Acquisition: A Learning Perspective" *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No 1, 1998, s. 7-26

Barkema, Harry G. Bell, John H.J. Pennings Johannes M. (1996) "Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning" *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996, s. 151-166

Barney, J.B. (1991) "Firm resources and sustainable competitive advantage" *Journal of Management* Vol.17, No. 1, 1991, s. 99-120

Barney, J.B. (2001a) "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view" *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, 2001, s. 643-650

Barney, J.B. (2001b) "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for strategic management Research? Yes" *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, 2001, s. 41-56

Barney, J.B., Wright, Mike, Ketchen, David J., Ketchen Jr (2001c) "From the special issue editors: The resource-based view of the firm: Ten years after 1991" *Journal of Management* Vol. 27, No. 6, 2001, s. 625-641

Brouthers, Keith D., Brouthers, Lance Eliot (2000) "Research Notes and Communications Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences" *Strategic Management Journal* Vol. 21, No. 1, 2000, s. 89-97

Bruzelius, Lars H., Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

- Cartwright, Susan, Cooper, Cary L. (1993) "The role of culture compatibility in successful organizational marriage" *Journal of management executive* Vol. 7, No. 2, 1993
- Caves R.E. (1982) *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Harvard University Press, Cambridge
- Collis, David J. och Montgomery, Cynthia (1995) "Competing on Resources: Strategy in the 1990s" *Harvard Business Review* No. 4, July- August 1995 s. 118-128
- Patel, R. och Davidsson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund
- Dunning, John H. (1977) "Trade, Location of Economic Activity and MNE: A Search for an Eclectic Approach." In Ohlin, Hesselborn, and Wijkman, eds., *The International Allocation of Economic Activity*. Macmillan, London
- Dunning, John H. (1979) "Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory" *Oxford Bulletin of Economics and statistics* Vol. 41, No. 2, 1979, s. 255-267
- Dunning, John H. (1981) *International Production and the Multinational Enterprise*. George Allen and Unwin, London
- Dunning, John H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy* Addison-Wesley Publishing Company, London
- Dunning, John H. (2001) "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future" *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, 2001, s. 173-190
- Dunning, John H., Kogut, Bruce, Blomstöm, Magnus. (1990) *Globalization of Firms and the Competitiveness of Nations*, Lund University Press
- Eisenhardt, Kathleen M., Brown, Shona L. (1998) "Time Pacing, Competing in markets that won't stand still" *Harvard Business Review*, No. 2, March-April 1998
- Eisenhardt, Kathleen M., Sull, Donald N. (2001) "Strategy as simple rules" *Harvard Business News*, No. 1, January-February 2001
- Ekström, Johan (1998) *Foreign Direct Investment by Large Swedish Firms – the role of Economic Integration and Exchange Rates*, Lund University Press
- Foley, James F. (1999) *The global entrepreneur: Taking Your Business International*. Dearborn, Chicago
- Fölster, Stefan och Trofimov, Georgi (1994) "The Choice of Entry by Greenfield or Takeover" *Industriens Utredningsinstitut No.417*, 1994, Working paper
- Grant, Robert M. (2000) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Third edition, Blackwell Publishers Inc, Malden

- Gupta, A och Govindarajan, V (2000) "Knowledge flows within multinational corporations" *Strategic management journal* Vol.21, No 4, 2000, s. 473-496
- Hamel, Gary och Prahalad C.K. (1992) *Letter, Harvard Business Review*, No. 3 May-June, 1992
- Holme, Idar M. & Solvang, Magne K. (1997) *Forskningsmetodik; Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Merriam, S (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Mintzberg, Henry, (1994) "The fall and rise of strategic planning" *Harvard Business Review* No. 1 January-February, 1994
- Moberg, Claes; Palm, Gunnar (2001) *Internationell Ekonomi*, Studentlitteratur, Lund
- Newbury, William och Zeira, Yoram (1997) "Generic Differences Between Equity International Joint Ventures (EIJVs), International Acquisitions (IAs) and International Greenfield Investments (IGIs): Implications for Parent Companies", *Journal of World Business* Vol.32 No: 2 , 1997, 87-102
- Nutek B 1991:1 *Vad betyder direktinvesteringarna för Sverige*, Nutek, Näringslivs och Teknikutvecklingsverket, B 1991:1 Per-Ola Eriksson och Ann-Christine Strandell
- Norbäck, Pehr-Johan och Persson, Lars (2002) "Cross-Border Acquisitions and Greenfield Entry", *The Research Institute of Industrial Economics Working Paper* No. 570, 2002
- Peng, Mike W. (2001) "The Resource-based view and international business", *Journal of Management* Vol. 27 No: 6 ,2001, s. 803-829
- Porter, Michael *Industry Evolution, Chapter 8.1 pp 601-610*, in Bob de Wit and Ron Meyer (2000) *International Strategy: Process, Content, Context, An International Perspective* Thomson Business Press, Second Edition
- Porter, Michael (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York
- Prahalad C.K. och Hamel, Gary (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No 3, 1990, s. 79-91
- Perborg, Lennart & Bergenståhl, Hans (1999) *Kompendium i Industriell anläggningsteknik*, LTH, Lund.

Sveriges officiella statistik S2001:006 *Internationella företag: Svenskägda företag med verksamhet i utlandet 1997*. Institutet för tillväxtpolitiska studier, ITPS. Förfrågningar: Anne-Christine Sandell

Sveriges Officiella Statistisk, S2002:006 *Svenskägda koncerner med verksamhet i utlandet 2000*. Institutet för tillväxtpolitiska studier ITPS, Producent: SCB, programmet för industri, Förfrågningar: Lina Gustafsson

Söderman, Sten (1986) *Manage your business abroad-a focus on subsidiaries* Swedish Trade Council, Stockholm

Vernon, R. (1966) "International Investment and International Trade in the Product Cycle Quarterly" *Journal of Economics* Vol. 80, 1966, s.190-207

Vernon, R. (1979) The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics*. Vol. 41, 1979

Wiederheim-Paul F & Eriksson L T, (2001) *Att utreda forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö

Whittington, Richard. (1993) *What is Strategy and does it matter?* Routledge, London

Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks CA.

Zejan, Mario C (1990) "New Ventures or Acquisitions. The Choice of Swedish Multinational Enterprises." *The Journal of Industrial Economics* Vol. 38, No 3, 1990, s.349-355

## **Företagsinterna källor**

Beijer Electronics AB, Årsredovisning 2001.

CellaVision AB, Årsredovisning 2001.

TAC AB, Årsredovisning 2001.



## **Muntliga källor**

Hultman, Måns VD, Qliktech AB, Personlig intervju, 2002-11-29

Håkansson, Per-Arne, Vice President Human Resources & Quality, TAC AB, Personlig intervju, 2002-11-28.

Persson, Conny, Vice VD och Affärsområdeschef, Beijer Electronics AB, Personlig intervju, 2002-11-26.

Wijk, Gösta, föreläsare, kandidatkursintroduktion, 2002-10-13

Åkerlund, Peter, Ekonomi och finanschef, CellaVision AB, Personlig intervju, 2002-11-28.

## **Elektroniska källor**

Beijer Electronics hemsida <http://www.beijer.se>, 2002-11-21

CellaVisions hemsida <http://www.cellavision.se>, 2002-11-22

Qliktechs hemsida <http://www.qliktech.se>, 2002-11-24

TAC: s hemsida <http://www.tac.se>, 2002-11-24

Sveriges riksbanks hemsida <http://www.riksbanken.se>, 2002-11-20

Exportrådets hemsida <http://www.swedishtrade.se>, 2002-12-05

# Bilaga 1 Intervjuguide

## Intervjumall

Viktiga aspekter att känna till när vi kommer: Var finns de nya delarna? När startades de? Vad gör de?

### Branschrelaterade frågor

Hur global är branschen?

Hur ser konkurrenssituationen ut?

Hur ser kundsituationen ut på den nya marknaden?

*Syfte: Undersöka hur företaget ser på: Global eller nationell marknad, globala kunder, globala konkurrenter?*

*Porters 5... Konkurrent, Kund, Substitut, Leverantör, Nya aktörer*

*Kundnytta, samarbete med kunder, värdekedjans längd och vertikala integration*

### Företaget

Vad är unikt för ert företag? Produkt, anställda, kunskaper. (Key-Success-Factors)

Om ni kan placera ert företag i livscykel, var befinner sig ert företag?

Var befann ni er när strategi/beslutsprocessen om etablering utomlands inleddes?

*Syfte: Få en bild av när företaget inledde sina expansionsplaner*

### Expansion

Beskriv företagets långsiktiga expansionsstrategi?

*Syfte: Utröna vilka allmänna strategier samt tillväxtstrategier som finns.*

Vilken etableringsstrategi valde ni?

- Vilka främsta fördelar resp. nackdelar ser du med en nyetablering från "scratch" applicerat på företaget?
- Vilka främsta fördelar resp. nackdelar ser Ni med förvärv?
- Vad var avgörande i för valet av det ena eller det andra?(Vilka faktorer var viktigast?)
- Vilka risker ser Ni med de olika etableringsformerna?

*Syfte: Vi vill veta om de funderade på att göra det ena eller det andra och vilka egna jämförandefaktorer de hade. Om de inte övervägde alternativet behöver vi inte ställa följdfrågorna. Dessutom undersöka vilka tankegångar som finns allmänt om etableringsstrategierna.*

- Varför väljer ni inte "joint venture" eller att licensiera ut istället?
- Vilka faktorer är viktiga att hålla inom företaget?

*Syfte: Undersöka I i OLI.*

Hur finansierades investeringen?

*Syfte: Undersöka O i OLI.*

## **Beslut/strategiprocessen**

Kan Ni med egna ord, kort beskriva det arbete som ligger till grund för valet av etableringsstrategi?

*Syfte: Försök att se om frågan leder till att en rationell syn föreligger arbetet.*

*Tankar, tid, personal.*

*Personerna som var med...*

Om etableringar gjorts tidigare, vilken hänsyn tas till dessa i beslutsarbetet?  
Vilken bakgrund har de anställda? Hur har man arbetat med liknande frågor förut?  
Påverkas bakgrunden/erfarenheter av de i ledningsgruppen själva beslutsprocessen?

Fanns det någon som hade större inflytande/mer kunskap i dessa frågor?

Vilken roll spelar nätverk, personliga kontakter i etableringsstrategin?

Fanns det någon direkt avgörande händelse som gjorde att ni valde att etablera er på det specifika sättet på den specifika marknaden?

*Syfte: Försök att utröna, Kaossynsät, Riskbenägenhet*

Finns det någon speciell modell som ligger till grund för den etableringsprocess som företaget använder sig av?

*Syfte: Djupgående rationell ansats*

## **Förvärvsrelaterade**

Vilka främsta motiv såg ni för förvärvet?

Vilka mjuka faktorer tas det hänsyn till vid förvärv?

- Kulturella aspekter?
- Vilken kännedom fanns om de nya anställdas kunskap vid förvärv?

På vilket sätt försöker ni påverka strukturen i förvärvat företag?

Kulturella aspekter kan få stora konsekvenser vid övertagande; hur bearbetas dessa frågor?

Utvärderades fler än ett företag som lämplig kandidat för förvärv?

Om ni rannsakar er själva; Gjordes en grundlig analys av det förvärvade företaget?

- Vad var det främsta argumentet för att Ni valde just det specifika företaget?
- Ansåg ni att det var gott om tid för själva behandlingen av det aktuella företaget?

*Syfte: Få en djupare förståelse för hanteringen av det förvärvade företaget, om ett sådant etableringsval är gjort.*

### **Uppstartsrelaterade frågor**

Vilka främsta motiv såg ni för en uppstart?

Vilka tankegångar fanns kring lokaliseringen av det nya företaget?

Vilka mjuka faktorer tas det hänsyn till vid uppstarten?

- Kulturella aspekter?
- Vad krävs av de nya anställda?

På vilket sätt utvecklar ni från moderbolaget struktur och kultur i det nya företaget?

Kulturella aspekter kan få stora konsekvenser vid övertagande; hur bearbetas dessa frågor?

*Syfte: Få en djupare förståelse för hanteringen av ett uppstartat företag då detta etableringsval är gjort.*

### **Strategiska frågor**

Hur viktig är tidsaspekten för att komma in på marknaden?

*Syfte: Se på vilken betydelse kaos och timing har för företaget.*

Hur styrs det nya företaget?

Hur bemannas det nya företaget?

Hur viktig är ledningens sammansättning i det nya företaget?

Vilka tankar finns kring inhemsk personal kontra tillsatt från moderbolaget?

Hur för man över kunskap till det nya bolaget?

*Syfte: Se vilka tankar som finns om styrning, bemanning*

Vad är viktigt att föra över till det nya företaget?

- Kultur, Teknologi, Tillverkning, Service?

*Syfte: Hur sker kunskapsöverföring/Kulturöverföring till dotterbolaget.*

### **Nutid och framtid**

Vad är de största problemen vid uppstart och senare?

# Abstract

Title: Foreign Direct Investment –  
Comprehensive Strategies, Selection and Implementation of International  
Methods of Establishment

Authors: Anna Blomberg  
Adrian Glansborg  
Mikael Ståhl Elvander

Supervisor: Gösta Wijk

Key Words: Direct Investment, Internationalization, Strategy of Expansion, Strategic  
approach, Resource-based view

The objective of this study was to investigate the factors relevant to the strategic foreign direct investment decisions made by high-tech companies and thereby add to the understanding regarding the reasoning involved in these decisions. This has been executed by applying relevant economic theories to case studies of four companies, Beijer Electronics AB, CellaVision AB, Qliktech AB and TAC AB.

Companies that undertake foreign direct investment have the choice of green-field and acquisition. The strategic process surrounding this choice is separated into comprehensive strategies, selection of method and implementation.

As strategies are broader, the companies situated in dynamic markets need to be more flexible. Rational strategies are more applicable on a detailed level. Determining companies' decisions to direct-invest is the opportunity to be present in strategically important markets and the desire to keep resources internal. Decisive for the choice between green-field and acquisition are the financial and personnel resources, the need to be in control and the rate of change of the surroundings. High-tech companies with an adequate resource-base are more likely to choose green-field, as are risk-averse companies. Concerning implementation, developed companies take the culture of the company into more consideration, whereas younger companies prioritize the culture of the target country.