



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Avgörande faktorer vid strategival i samband med direktinvesteringar

Fallstudie för produktionslokalisering i central- och östeuropa

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Våren 2004

Författare:

Fredrik Bengtsson, 780323
Markus Berggren, 770323

Handledare:

Robert Wenglén

Sammanfattning

Titel	Avgörande faktorer vid strategival i samband med direktinvesteringar: <i>Fallstudie beträffande direktinvesteringar i central- och östeuropa</i>
Seminariedatum	2004-05-31
Ämne/kurs	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare	Fredrik Bengtsson Markus Berggren
Handledare	Robert Wenglén
Nyckelord	Utländska direktinvesteringar, Expansionsstrategi, Lokaliseringsmodell, Central- och östeuropa, Produktionsanläggning.
Syfte	Syftet med denna uppsats är att, utifrån ett fingerat fall, klargöra vilka faktorer som idag har störst betydelse för framgången av en direktinvestering i en produktionsanläggning för tillverkning av plastdetaljer i öst- och västeuropa. Syftet är också att utvärdera och förbättra den arbetsmodell för tillvägagångssätt vid lokaliseringsval som använts.
Metod	Uppsatsen bygger både på en kvalitativ och på en kvantitativ metod, vilka används parallellt. Arbetsgången följer den systematiska modell som Young et al föreslår, applicerad på ett simulerat fallscenario, och nödvändig information för de olika momenten i modellen är inhämtad från litteraturstudier, intervjuer och en enkät.
Slutsatser	<p>Ett beslut om nyetablering genom direktinvestering kräver noggranna förberedelser, vilka både är tids- och resurskrävande. Resultatet av denna fallstudie visar att följande faktorer är av avgörande betydelse för framgången av en direktinvestering i centraleuropa; lönekostnader, finansiell risk, transportkostnader, kapitalkostnader för byggnader och mark, finansiella förutsättningar i landet, energikostnader och nivån på landets infrastruktur. Dessa faktorer bör alltså analyseras mest ingående inför ett lokaliseringsval. Vi anser att detta resultat är direkt generaliserbart för företag inom samma bransch som den i fallscenariot men också för andra branscher med liknande kostnadsstruktur.</p> <p>Det är viktigt att ha ett strukturerat arbetssätt och att veta vilken information som man bör söka efter i arbetet inför ett lokaliseringsval. Framför allt är det viktigt att veta vilka arbetsmoment som bör ingå och i vilken ordning dessa bör utföras. Den arbetsmodell som Young et al föreslår har för avsikt att göra detta, men vi har funnit ett flertal skäl till att modifiera den och göra den mer användarvänlig.</p>

Abstract

Title	Decisive Factors in Strategic Decision-making Concerning Foreign Direct Investments: <i>A case study of FDI's in Central and Eastern Europe</i>
Date	2004-05-31
Course	Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors	Fredrik Bengtsson Markus Berggren
Advisor	Robert Wenglén
Keywords	Foreign Direct Investments, Expansion strategy, Localisation model, Central and Eastern Europe, Production site
Purpose	The purpose of this thesis is to, by a case study, clarify what factors that today are the most important for the success of a foreign direct investment in a production site for plastic details in Eastern and Western Europe. The purpose is also to evaluate and improve the working model for the mode of procedure used to support a location choice proposed by Young et al.
Methodology	The thesis is based on a quantitative and a qualitative method, which are used parallel. The procedure follows the systematic working model proposed by Young et al, applied on a simulated case, and the necessary information for the different stages in the model is gathered by literature studies, interviews and a survey.
Conclusions	A decision of the setting up of new industries requires careful preparations, which are both time and asset requiring. The result of this case study shows that the following factors is of decisive importance for the success of a direct investment in central Europe; wage costs, financial risk, transportation costs, cost of capital for buildings and land, financial conditions in the country, energy costs and the level of the country's infrastructure. These factors should therefore be most thoroughly analyzed before a choice of location. We believe that this result can be generalized for companies in the same line of business as the one in our case, but also for other lines with a similar cost structure.

It is important to be structured and to know what information to look for when working with a location choice. Above all it is important to know what steps should be included and in what order these should be carried out. The working model proposed by Young et al does this, but we have found reasons to modify it and make it user-friendlier.

Förord

Vi har, från april till juni år 2004, 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.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Robert Wenglén för den hjälp och kunskap som han har bidragit med vid utformningen av uppsatsen.

Vi vill även tacka de personer på företag runt om i Europa som ställt upp på intervjuer och svarat på våra enkäter. Deras svar och kommentarer har varit mycket värdefulla och ligger till grund för en stor del av denna uppsats.

Lund, den 31 maj 2004



Fredrik Bengtsson



Markus Berggren

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 FALLSTUDIE	1
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	2
1.4 SYFTE	3
1.5 AVGRÄNSNINGAR	4
2. METOD	5
2.1 METODVAL	5
2.1.1 Vetenskapsteoretiskt synsätt	5
2.1.1.1 Det analytiska synsättet	5
2.1.1.2 Systemsynsättet	5
2.1.1.3 Aktörssynsättet	6
2.1.1.4 Val av synsätt	6
2.1.2 Deduktiv eller induktiv metod	6
2.1.3 Kvalitativ eller kvantitativ metod	7
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	7
2.2.1 Litteraturstudie	7
2.2.2 Fallstudie	8
2.2.3 Datainsamling	8
2.2.3.1 Informationstyper	8
2.2.3.2 Intervjuer	9
2.2.3.3 Källkritik	9
2.2.3.4 Primära källor	9
2.2.3.5 Sekundära källor	9
2.2.4 Analyser	10
3. TEORI	11
3.1 GRUNDLÄGGANDE STRATEGITEORI	11
3.1.1 Strategiska val och beslut	12
3.2 FÖRETAGS TILLVÄXT	13
3.2.1 Tillväxt eller expansion?	13
3.2.2 Etableringsmetoder	14
3.2.1.1 Export	14
3.2.1.2 Licensiering	14
3.2.1.3 Joint Venture	15
3.2.1.4 Direktinvesteringar	15
3.3 PRODUKTIONSLOKALISERING I ETT INTERNATIONELLT PERSPEKTIV	16
3.3.1 Klassisk lokaliseringsteori	16
3.3.2 Påverkande faktorer vid lokaliseringvalet	16
3.3.2.1 Landsspecifika faktorer	17
3.3.2.2 Teknologiska faktorer	17
3.3.2.3 Produktfaktorer	18
3.4 LÄNDERS KONKURRENSKRAFT	19
3.4.1 Bestämmande faktorer för länders framgång	19
3.5 PRODUKTIONSLOGISTIK OCH DISTRIBUTION	21
3.5.1 Bundet kapital	21
3.5.2 Produktionseffektivitet och ledtid	22
3.5.3 Distribution inom EU	23
3.5.3.1 Regler för lastbils- och traileregenskaper	23
3.6 ANALYSMETOD FÖR LANDSUTVÄRDERING	24
4. INITIALT VAL AV LÄNDER	26
4.1 PRELIMINÄRA LANDSKRITERIER	26
4.2 GALLRING AV LÄNDER	26
5. BESKRIVNING AV FALLSCENARIO	27
5.1 LOKALISERINGSLTERNATIV	27
5.2 PRODUKT OCH EFTERFRÅGAN	28
5.3 ANTAGANDEN OM FÖRSÖRJNINGSKEDJA	28
5.3.1 Leverantörer	29
5.3.2 Transport	30
5.3.3 Råvarulager/förråd	30
5.3.4 Produktion	30
5.3.5 Färdigvarulager	31
5.3.6 Kunder	31

6. LANDSSPECIFIKA UTVÄRDERINGSKRITERIER	32
6.1 VAL AV UTVÄRDERINGSKRITERIER	32
6.1.1 Indikatorer för potential.....	32
6.1.2 Kostnader för att utnyttja potential.....	33
6.1.3 Risker.....	34
6.2 POLEN.....	34
6.2.1 Potentialer.....	35
6.2.2 Kostnader.....	36
6.2.3 Risker.....	37
6.3 TJECKIEN.....	38
6.3.1 Potentialer.....	38
6.3.2 Kostnader.....	40
6.3.3 Risker.....	40
6.4 ÜNGERN	42
6.4.1 Potentialer.....	42
6.4.2 Kostnader.....	44
6.4.3 Risker.....	44
6.5 FRANKRIKE	45
6.5.1 Potentialer.....	45
6.5.2 Kostnader.....	46
6.5.3 Risker.....	47
6.6 TYSKLAND.....	47
6.5.1 Potentialer.....	47
6.5.2 Kostnader.....	48
6.5.3 Risker.....	49
6.7 SCHWEIZ.....	49
6.7.1 Potentialer.....	49
6.7.2 Kostnader.....	51
6.7.3 Risker.....	51
7. ANALYS AV FAKTORER VID LANDSVAL	52
7.1 VIKTNING AV ICKE KVANTIFIERBARA FAKTORER.....	52
7.1.1 Potentialer.....	52
7.1.2 Risker.....	53
7.2 VIKTNING AV KVANTIFIERBARA FAKTORER	54
7.2.1 Beräkningsmodell.....	54
7.2.1.1 Landsspecifika kostnadsfaktorer.....	54
7.2.1.2 Sammanfattande kostnadsbild	55
7.2.1.3 Viktning av kostnadsfaktorer.....	56
7.2.2 Känslighetsanalys.....	57
7.3 POÄNGSÄTTNING AV LÄNDER	58
7.3.1 Rekommendation av etablering.....	59
8. FÖRSLAG PÅ NY ARBETSMODELL	60
8.1 PROBLEM MED YOUNGS ARBETSMODELL.....	60
8.2 NY ARBETSMODELL	60
9. SLUTSATSER	62
 REFERENSER.....	63
BILAGA 1 - FRÅGEFORMULÄR BETRÄFFANDE DIREKTINVESTERINGAR.....	65
BILAGA 2 – LÖPANDE KOSTNADER.....	67
BILAGA 3 - INVESTERINGAR.....	68
BILAGA 4 – ANDELAR AV RESPEKTIVE KOSTNADSAKTOR	69

1

Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till uppsatsen, vilken problematik som finns inom ämnet och som kommer att undersökas samt undersökningens syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Ett företags ledning ställs med jämna mellanrum inför beslut om expansion och produktförnyelse. Ska företaget exempelvis bredda sitt produktsortiment eller ska man inrikta sig på att expandera till nya marknader? Om man valt att expandera, hur ska detta i så fall gå till och var bör de eventuellt nya enheterna lokaliseras? Dessa utgör några av de strategiska frågor man ställs inför vid en expansion, frågor vars svar kommer att påverka företaget och dess resultatutveckling under lång tid framöver. Av denna anledning känns det självklart att beslut om expansion bör föregås av omfattande strategiska analyser. Var och en av analyserna kommer att leda till en huvudsaklig slutsats, och om man kan förstå dessa slutsatser har man tagit ett stort steg mot en välgenomtänkt utvärdering av hur företaget ska expandera. ¹

Den första maj 2004 anslöt tio nya länder till den europeiska unionen, EU. De är alla länder som befinner sig i en kraftig förnyelse- och utvecklingsfas men som, generellt sett, ännu befinner sig långt ifrån vår västeuropeiska levnadsstandard och det kostnadsläge detta medför. Samtidigt innebär EU-utvidgningen att tio nya marknader görs lättillgängliga för de på den hårda europeiska marknaden stridande företagen. Vi ser alltså framför oss tio nya, expanderande marknader, några av dem mycket centralt belägna i Europa, med kostnadslägen för arbetskraft i produktion som vida understiger nuvarande medlemsländer i EU. En kraftig ökning av antalet utländska direktinvesteringar har varit ett faktum i dessa länder de senaste åren. När valet av land för placeringen av en produktionsenhet i något av dessa länder (men även för de västeuropeiska länderna) ska göras, aktualiseras ett antal frågor med utgångspunkt i de strategibeslut ett företag då står inför. Vi försöker med detta arbete besvara några av dem.

1.2 Fallstudie

Denna uppsats bygger på ett projekt rörande strategibeslut vid direktinvesteringar som vi fått möjligheten att göra på uppdrag av ett svenskt företag. Utifrån projektet har vi formulerat ett scenario, som kommer att fungera som röd tråd genom denna uppsats. För att kunna använda scenariot i uppsatsen och samtidigt skydda företagets identitet och informationen runt projektet ifråga, är alla namn och all data fingerade. Anledningen till att vi valt att använda

¹ Jakobsen, Erik / Lien, Lasse (2003), sid 8-9

fallstudieupplägget är att vi ska ha något att göra kostnadsberäkningar på, som förhoppningsvis skall kunna stärka förståelsen om, och våra resonemang kring, strategibeslut vid direktinvesteringar i utlandet. Nedan följer en kort beskrivning om scenariots grundläggande uppbyggnad;

Den svenska leksakstillverkaren SVELEK AB, med säte i Lund, har de senaste åren upplevt lysande tider. Försäljningen av plastleksaker till länder runt om i Europa har mångdubblats och företagets maskiner går nu på full kapacitet, utan att ens vara i närheten av att kunna producera de volymer den befintliga marknaden efterfrågar idag och de marknader man tror sig kunna slå sig in på inom en snar framtid. Av denna anledning har styrelsen i det familjeägda företaget börjat diskutera en utvidgning av leksaksproduktionen, och då i första hand inom affärsområdet plastleksaker. Det höga, svenska löneläget i kombination med att man sett den största efterfrågeökningen i södra Europa, har gjort att man inom SVELEK kommit fram till att en ny fabrik i något land söder om Sverige är det som är aktuellt. En rad frågor har dock dykt upp inför detta för företaget mycket viktiga strategibeslut;

- var skall vi lägga produktionen?
- vilka faktorer kommer att spela störst roll för investeringens resultat?
- hur ska vi gå tillväga för att komma fram till rätt beslut?

Produktionen sker i dag genom sk formblåsning, där smält plast blåses upp till rätt form i ett gjutverktyg med hjälp av tryckluft. Man har redan inlett förhandlingar med leverantören av den nya, mycket effektiva formblåsningssk maskinen FunBlow2000, som har mer än fem gånger så hög kapacitet som de befintliga. För att kunna tillgodose efterfrågan har man beräknat att det kommer att krävas två nya FunBlow2000, vilket kommer att ställa höga krav på både efterföljande materialhanteringsutrustning och lager.

1.3 Problemformulering

För ett svenskt företag som är på väg att expandera sin produktionsverksamhet dyker idag otvivelaktigt frågan upp om huruvida denna skall förläggas i Sverige eller utomlands. Alltsedan Sovjetunionen bröt samman 1991, har stora förändringar skett på den europeiska marknaden. Utländska företag har tillåtits investera stora summor i de östeuropeiska länderna genom direktinvesteringar, medan länderna har genomgått en förändring från plan- till marknadsekonomi. Inträdet av 10 nya medlemsstater i EU den 1 maj 2004 innebar dessutom att dessa länder blev än mer intressanta för utländska företag.

I och med den ökade globaliseringen och därmed konkurrensen på marknaden, har kravet på kostnadseffektivitet ökat i takt med att vinstmarginalerna generellt sett sjunkit. Detta faktum har bl a lett till att två faktorer har fått ökat intresse;

- hur nära vår marknad producerar vi idag?
- vilka är våra produktionskostnader?

Att producera nära den marknad man vill angripa kan t ex möjliggöra en högre servicenivå genom snabbare leveranser och en sänkning av de idag ofta höga transportkostnaderna. Men produktion på annan ort än där huvudverksamheten finns innebär samtidigt minskad kontroll över verksamheten. Frågan är alltså vad nettoresultatet blir av de för- och nackdelar som finns, och hur valet av plats kan påverka resultatet.

Tidigare utgjorde lönekostnader en stor del av den totala produktionskostnaden för de flesta företag, och kunde ensamt innebära motiv för att flytta en produktion till ett område med väsentligt lägre lönelägen. Dagens alltjämt ökande automationsnivå har minskat vikten av denna faktor, då en allt mindre personalmängd krävs för att utföra samma arbete. Hur långt denna förändring har gått borde dock vara av högsta intresse inför ett beslut om en direktinvestering utomlands och är något som ständigt aktualiseras i den svenska arbetsmarknadspolitiken.

Detta var två konkreta exempel på faktorer som påverkat lokaliseringen av produktionsanläggningar de senaste åren, men ger långt ifrån den totala bilden av problematiken kring det strategiska val en företagsledning ställs inför då beslut skall tas om lokaliseringen av en ny produktionsanläggning. Insamling av bakgrundsfakta som kan ligga till grund för denna typ av beslut är både kostsamt och tidskrävande varför det borde finnas ett stort intresse av att veta vilka faktorer som kommer att ha störst inverkan på utfallet och som man därför bör fokusera på. Dessutom ökar detta kravet på ett strukturerat och effektivt arbetssätt. Young et al ² föreslår en arbetsmodell indelad i tre huvudsteg med syfte att förtydliga och effektivisera arbetsgången vid lokaliseringsval, men vi ställer oss frågande till om den lyckas med det.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att, utifrån ett fingerat fall, klargöra vilka faktorer som idag har störst betydelse för framgången av en direktinvestering i en halvautomatiserad produktionsanläggning för tillverkning av plastdetaljer i Europa. Vi ämnar samtidigt utvärdera och förbättra Youngs modell för tillvägagångssätt vid lokaliseringsval.

Syftet är också att presentera en kartläggning av förutsättningar för direktinvesteringar i länder som representerar de nya EU-länderna i östeuropa samt länder som representerar övriga Europa, både i och utanför EU.

² Young, Stephen et al (1989), sid 45

1.5 Avgränsningar

På grund av studiens omfattning kommer maximalt sex länder att beaktas. För att få en så heltäckande bild som möjligt av situationen i Europa väljs länderna med en jämn fördelning mellan öst- och västeuropa.

Utifrån det fallscenario som beskrivits tidigare kommer endast direktinvesteringar att beaktas och inte någon annan form av etableringsmetod. Direktinvesteringar förekommer, som kommer att gås igenom i kapitel 3, i två former, förvärv av en befintlig verksamhet och uppstart av en ny. I denna uppsats har vi dock valt att endast beakta det senare fallet, varför fallscenariot är utformat så att det innebär en nybyggnation av en produktionsanläggning. När *direktinvestering* nämns menas härmed endast uppstart av en ny verksamhet.

2

Metod

Detta kapitel kommer i korthet att beskriva vetenskaplig metod, vilket är sättet att uppnå syftet med en undersökning. I samband med denna beskrivning kommer vi också att redovisa och motivera de metodval som ligger till grund för uppsatsen. Kapitlets andra del går igenom tillvägagångssättet för uppsatsen och granskar samtidigt kritisk de tekniker för informationsinsamling som valts.

2.1 Metodval

Forskarens huvuduppgift är att producera ny kunskap, i syfte att göra det möjligt att beskriva världen omkring oss och göra det lättare för oss att förstå den. Resultaten presenteras ofta såsom teorier eller matematiska modeller av verkligheten. För att göra det möjligt att producera pålitlig kunskap måste forskaren genomföra studien med en medveten metod. Vilken metod forskaren väljer beror på dennes fundamentala filosofiska värderingar och världsbild, vilket påverkar hela den vetenskapliga processen. Det är således av största vikt att forskaren reflekterar över hans/hennes grundläggande värderingar för att sedan kunna förklara valet av metod.

2.1.1 Vetenskapsteoretiskt synsätt

Litteraturen framhåller tre grundläggande methodsynsätt; det analytiska synsättet, systemsynsättet och aktörssynsättet. Dessa kommer kort att beskrivas nedan varefter vi för en diskussion om och presenterar ett val av den metodansats som används i detta arbete.

2.1.1.1 Det analytiska synsättet

Det analytiska synsättets ursprung härstammar från den filosofiska grenen positivism och utgör grundtanken bakom de flesta naturvetenskapliga undersökningar. Synsättet syftar till att beskriva en objektiv verklighet från orsak-verkan samband, utan objektiva värderingar. Bilden av verkligheten baseras på att "helheten är summan av dess beståndsdelar". Detta betyder att när väl de olika delarna av en helhet är kända, kan dessa summeras och helhetsbilden uppnås.³

2.1.1.2 Systemsynsättet

Detta synsätt växte upp på slutet av 1950-talet delvis som kritik mot positivismen. Synsättet, liksom det analytiska synsättet, syftar till att beskriva verkligheten på ett objektivt sätt. Systemsynsättet förutsätter emellertid inte att helhetsbilden kan åstadkommas utifrån en summering av mindre delar av verkligheten. Istället uppstår synergieffekter mellan delarna och helheten åstadkoms genom observation av hur delarna interagerar sinsemellan, genom att ta hänsyn till hela systemet. Denna tankegång kan också tas till en högre nivå; för att förklara och förstå ett system är det ofta av avgörande betydelse att sätta detta i sitt sammanhang. Av denna

³ Wallén, Gunnar (1996), sid 27

anledning skiljer man därför ofta mellan stängda och öppna system. I öppna system studeras relationerna och sambanden mellan systemet och dess omvärld, vilket inte görs i slutna system. ⁴

2.1.1.3 Aktörssynsättet

Aktörssynsättet skiljer sig från de andra två synsättens förutsättning av en objektiv, av oss oberoende, verklighet.⁵ Användaren av detta synsätt förutsätter att verkligheten är en social företeelse där helhetsbilden endast kan uppnås genom de involverade aktörernas verklighetsuppfattning. Förklaringar av verkligheten baseras därför på hur olika aktörer uppfattar, tolkar och agerar i verkligheten. Resultatet av en studie genomförd med aktörssynsättet som grund baseras således på subjektiva fakta och observationer. ⁶

2.1.1.4 Val av synsätt

Som tidigare nämnts syftar denna uppsats till att klargöra vilka faktorer som har störst betydelse för framgången av en direktinvestering i en produktionsanläggning i Europa. Arbetet som krävs för att uppfylla detta syfte kommer till stor del baseras på inhämtande av information, dels dokumenterad information, dels genom intervjuer av personer med erforderlig erfarenhet av ämnet. Mycket av den kunskap som vi kommer att erhålla kommer således att vara speglingar av olika aktörers uppfattningar om verkligheten, vilket kan motivera ett aktörssynsätt för studien. Det faktum att intervjuernas omfattning måste begränsas för att vi överhuvudtaget ska få möjlighet att genomföra dem tillsammans med vår begränsade möjlighet till fältstudier på olika platser i Europa talar däremot emot en ansats med aktörssynsättet. Vi har helt enkelt inte, trots att detta vore önskvärt, någon möjlighet till att utreda varför och på vilka grunder respondenterna kommer att svara som de gör.

I stället väljer vi att angripa uppgiften med systemsynsättet. Valet motiveras genom att detta synsätt, till skillnad från det analytiska synsättet som är ändamålsenligt då ett isolerat problem ska lösas, bygger på att det finns synergieffekter och samband mellan ett systems delar. Denna förutsättning anser vi lämplig då ju uppsatsens huvudsyfte är att skapa en helhet över påverkande faktorer och dessas inbördes relationer.

2.1.2 Deduktiv eller induktiv metod

Litteraturen talar ofta om två sätt att hantera samhällsliga förhållanden: genom deduktiv eller induktiv metod. Inom vetenskapligt arbete benämns dessa även som "vägen till bevis" och "vägen till upptäckt". Den deduktiva metoden är den mest formaliserade och innebär, något förenklat, att hypoteser först skapas från "gamla" teorier och sedan testas empiriskt i verkligheten för att utvärderas. Den induktiva metoden däremot, arbetar från motsatt håll. Den startar med insamlandet av information och slutar med ett sökande efter mönster och kopplingar utifrån denna information för att om möjligt kunna skapa nya teorier. Med denna metod blir skapandet av nya teorier alltså inte en utgångspunkt för en undersökning, utan snarare en process som hjälper till att samla in information på ett systematiserat sätt. ⁷

⁴ Arbnor, Ingeman / Bjerke, Björn (1994), sid 80-81

⁵ ibid, sid 86-87

⁶ Wallén, Gunnar (1996), sid 54

⁷ Holme, Idar / Solvang, Bernt (1997), sid 50-52

Denna uppsats använder en blandning av den deduktiva och den induktiva metoden, ibland kallad för en abduktiv metod.⁸ Å ena sidan genomförs en induktiv studie genom att vi skapar en checklista av viktiga faktorer vid direktinvesteringar utifrån insamlad och behandlad information. Å andra sidan innebär utvärderingen och modifieringen av Youngs arbetsmetod för att komma fram till dessa faktorer en klart deduktiv ansats.

2.1.3 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Förutom distinktionen mellan deduktiva och induktiva arbetssätt, måste ett val göras för hur information skall insamlas och man skiljer här mellan kvalitativa och kvantitativa metoder. Den sistnämnda, som ofta innebär att en stor mängd mätningar görs, förutsätter att de faktorer man undersöker är mätbara så att resultaten kan presenteras numeriskt. När man ämnar förklara "vilken typ av karaktär" ett fenomen har snarare än "hur mycket" av något det är och en omfattande bild söks, är den kvalitativa metoden mer passande. Så är fallet i denna undersökning varför den kvalitativa metoden också kommer att användas. Det hade varit möjligt att till viss del utforma det frågematerial vi använt oss av på ett sätt så att svaren skulle kunna presenteras numeriskt, men vi var rädda för att vi då skulle förlora de "mjuka" värden eller de allmänna uppfattningar som svaren innehåller, varför den kvantitativa metoden ändå valdes. Nackdelen med denna är dock att det, p g a att den bygger på ett mindre antal källor, är svårare att dra generell slutsatser från än vid ett kvantitativt arbetssätt.⁹

2.2 Tillvägagångssätt

I denna del av kapitlet beskriver och motiverar vi de tillvägagångssätt som valts i uppsatsen. En del av uppsatsens syfte är som tidigare nämnts att testa och utvärdera Youngs modell för tillvägagångssätt vid ett lokaliseringsval i samband med en direktinvestering. Detta innebär att uppsatsens empiri- och analysdel kommer att disponeras enligt modellen för att på så sätt få erfarenhet om dess styrkor och svagheter.

2.2.1 Litteraturstudie

För att läsa in oss i ämnet och få en bild av vilka tidigare studier som eventuellt skulle kunna hjälpa oss, inleddes arbetet med att söka efter och läsa diverse litteratur. Vi hittade ett stort antal böcker på universitetsbiblioteket UB1 vars titlar verkade passa in på vårt ämne, men de flesta handlade mycket om generella strategisituationer och vi uppfattade det svårt att få tag på böcker som tar upp just hur beslut om direktinvesteringar går till. När det gäller artiklar var urvalet också stort, men här var det nästan ännu svårare att finna något direkt användbart, främst p g a att de undersökningar som gjorts är mycket specifika och därmed inriktade på en speciell marknad eller en speciell affärsituation. Läsningen innebar dock mycket intressant generell strategiinformation och en god grund för fortsatt arbete.

⁸ Alvesson, M. / Sköldberg, K. (1994), sid 42

⁹ Johansson, L-G (1999), sid 65-66

2.2.2 Fallstudie

När processer inom företag skall studeras och en mer djupgående analys skall göras är en fallstudie lämplig. En fördel med fallstudien är att den bidrar till att skapa den helhetsbild som kan vara lätt att missa vid andra tillvägagångssätt, samtidigt som det medför en nackdel i och med att det därmed kan bli svårare att dra generella slutsatser.¹⁰ Ytterligare kritik mot fallstudier som man bör vara uppmärksam på är bland annat att verkligheten förenklas och att risken finns att vissa faktorer överdrivs och får för stor vikt. Därmed föreligger en risk att läsaren, och även den som genomför studien, får en uppfattning att fallstudien är en mer komplett beskrivning av verkligheten än den i själva verket är.¹¹

Efter att ha läst in oss lite på ämnet stod det klart för oss att om vi skulle komma nära verkligheten beträffande just direktinvesteringar i central- och östeuropeiska länder var vi tvungna att utgå ifrån någon form av specifikt fall, där vi kunde simulera tänkbara faktorer och på så sätt se hur de skulle påverka resultatet av olika lokaliseringsval. Vi började därför skapa ett fingerat fall, vars uppbyggnad skulle vara sådan att det skulle vara lätt att få tag på information samtidigt som det inte skulle innebära alltför stora avvikelser från ett tänkbart fall i verkligheten. För att göra detta är man givetvis tvungen att göra en rad antaganden, och dessa kommer att gås igenom närmare i kapitel 4. I och med fallstudieupplägget upplevde vi att det blev lätt att se vilka faktorer som vi initialt behövde lägga energi på, men även vilken omfattning ett strategibeslut av denna typ faktiskt har.

2.2.3 Datainsamling

2.2.3.1 Informationstyper

I diskussionen kring datainsamling görs ofta skillnad på information som redan har insamlats av någon, sekundärinformation, och information som insamlats av forskaren under det vetenskapliga arbetet, primärinformation. Det är viktigt att veta vilka egenskaper dessa informationstyper har och behandla dem därefter. Sekundärinformation kan t ex ha inhämtats för ett annat syfte än den aktuella studien och att jämföra flera sådana informationskällor med varandra kan vara behäftat med stor osäkerhet. Dessutom, beroende på vilka definitioner som är gjorda och vilka skalor som används när informationen initialt inhämtats, kan det vara svårt att uppskatta reliabiliteten av den sekundära informationen. Detta gäller för denna studie framför allt statistik och information inhämtade från olika institutioner och företag, exempelvis nationella och internationella statistiska centralbyråer. Men det gäller även landsspecifik information inhämtad från olika nationella och internationella organ såsom exempelvis exportrådets och handelskamrarnas hemsidor i de olika länderna. Primärinformation, vilken vanligtvis insamlats genom direkta observationer, intervjuer eller experiment, kan även den bli missvisande genom observatörens påverkan på sitt studieobjekt, missförstånd och otillräcklig noggrannhet i mätmetoderna.¹² En stor del av datainsamlingen för detta arbete baseras på e-mailkorrespondens med diverse leverantörer och transportbolag, bl a SCA Packaging, Kappa Well, Borealis och Schenker, samt med ovan nämnda aktörer. Denna kommunikation betecknar vi snarare som ren faktsamling än som intervjuer. Det visade sig ganska omgående att de siffror

¹⁰ Wiederheim-Paul, F / Eriksson, L T (2001)

¹¹ Holme, Idar / Solvang, Bernt (1997)

¹² Arbnor Ingeman / Bjerke Björn (1995), sid 241-245

vi fick in för vissa faktorer skiljde sig åt beroende på vilken källa den kom ifrån, d v s att reliabiliteten var låg. På grund av detta faktum har vi många gånger valt att använda medelvärden, vilket gjort det besvärligt att ange källor till en stor del av de presenterade siffrorna. För att få en djupare förståelse för hur de studerade länderna uppfattas i ett företagsperspektiv genomförde vi även ett antal skriftliga intervjuer. En diskussion kring problematiken kring dessa samt en genomgång av det tillvägagångssätt vi har valt ges nedan.

2.2.3.2 Intervjuer

Då den grundläggande faktainsamlingen var gjord förbereddes intervjuer. Ett intervjuformulär, med en sammanställning av de sökte frågeställningarna, utvecklades (se Bilaga 1). Formuläret är utformat för att täcka in samtliga faktorer som bör vara av intresse för studien. Dock har vi varit tvungna att göra materialet så kort och koncist som möjligt för att inte respondenten ska tröttna eller för att de överhuvudtaget ska ställa upp på undersökningen. Formuläret skickades ut till ett 20-tal svenska företag i de olika regionerna som nyligen etablerat en produktionsanläggning eller haft en produktionsanläggning där under en längre tid. Detta utskick föregicks av en grundlig undersökning av vilka företag som skulle kunna vara intressanta, samt vilken person som skulle vara lämpligast att komma i kontakt med. Därefter inleddes en övertalningskampanj som i nio fall avslutades med att personen gick med på en intervju i utbyte mot att vi låter personen och företaget vara anonyma. I de övriga fallen omöjliggjordes en intervju oftast p g a brist på tid eller intresse från företagen.

I samband med enkäterna bad vi även att få företagsinterna siffror angående löpande kostnader relaterade till produktionen, t ex personal och energi, samt investeringskostnader. Då dessa siffror är "verkliga" och hämtade från verksamheter liknande den i fallstudien, betraktar vi reliabiliteten som hög, varför dessa källor också har värderats högre än övriga.

2.2.3.3 Källkritik

Ett syfte med källkritik är att det gäller att bestämma huruvida källan är valid, d v s att den mäter det den utger sig för att mäta, att den är relevant, kopplad till frågeställningen, samt att den är reliabel, vilket innebär att det inte finns några "systematiska felvariationer".¹³ Forskaren måste ta hänsyn till dessa tre faktorer för att erhålla en så hög trovärdighet som möjligt i uppsatsen.

2.2.3.4 Primära källor

En kritisk inställning till de uppgifter som fåtts från intervjurespondenterna har eftersträvat i så hög grad som möjligt, eftersom frågorna till stor del rör tankegångar och personliga uppfattningar. Det hade givetvis varit önskvärt att få en övergripande bild genom ett flertal intervjuer per företag men vi anser ändå att reliabiliteten av den information vi erhållit av respondenterna kan anses ha en god reliabilitet då anonymitet utlovats. En ytterligare nackdel med den intervjuemetod vi valt, p g a stora geografiska avstånd till de regioner vi studerar, är att den möjlighet till värdefulla följdfrågor som en personlig intervju medger, gått oss förlorad.

2.2.3.5 Sekundära källor

Den litteratur som vi använt oss av innehåller författarnas, ofta, subjektiva åsikter. Detta faktum försöker vi uppväga genom att använda flera källor inom samma område. Publicerade,

¹³ Wiederheim-Paul & Eriksson (2001)

institutionella, källor såsom exempelvis faktabroschyrer från exportråd och handelskammare som vi använt kan i vissa fall bedömas som något förvrängda då dessa ger den information som institutionen väljer att ge. Ibland kan det vara en ren marknadsföringskampanj från aktören. De statistiska sekundärdata som erhållits från oberoende källor har vi behandlat med utgångspunkt i att de har en hög reliabilitet. Vi finner helt enkelt inte någon anledning till varför denna data skulle vara insamlad med något annat än ett objektiva angreppssätt.

2.2.4 Analyser

Under arbetets gång gjordes kontinuerligt en sortering och klassificering av insamlad information, t e x i kvantifierbar och icke-kvantifierbar data, vilket gjorde att vi tydligt kände när vi fått in tillräckligt mycket material. Därefter började vi analysera informationen, utifrån den teori som insamlats tidigare. En del av analysen utgjordes av kostnadsberäkningar för fallscenariots produktionsanläggning i olika länder. Dessa beräkningar gjordes m h a en modell i programmet Excel, men eftersom de endast är tänkt att utgöra ett stöd till övriga analyser, och alltså inte ha någon central roll i uppsatsen, kommer endast resultaten av dem att redovisas.

Arbetsättet och analyserna baseras på den modell som Young et al föreslår för lands- och marknadsutvärderingar¹⁴. Modellens sista steg, som går ut på att utvärdera länderna utifrån olika etableringssätt, kommer dock utelämnas då denna uppsats förutsätter en direktinvestering i form av en nybyggnation. Ur analyserna drogs slutligen slutsatser som blev grund för några hypoteser för vidare forskning.

¹⁴ se kapitel 3.6

3

Teori

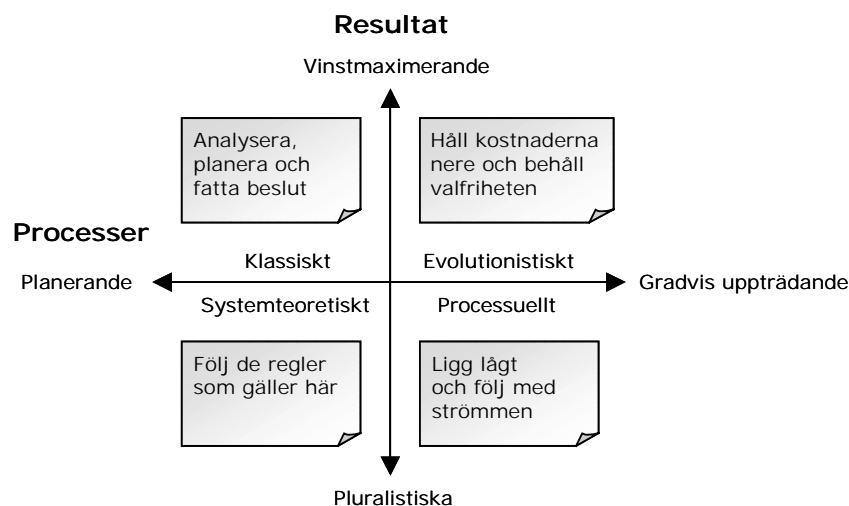
De första fyra delarna i detta kapitel handlar om globala perspektiv i samband med olika strategiavseenden. Vi inleder dessa med att gå igenom grundläggande synsätt inom strategi, fortsätter med hur företag växer och var man bör förlägga sin verksamhet, för att avsluta med teorier om internationell konkurrenskraft. I kapitlets femte del går vi sedan ner på operationell nivå, med en genomgång av teorier kring några faktorer som påverkar en produktionsverksamhet. Avslutningsvis tar vi upp hur man kan gå tillväga vid en landsutvärdering inför ett lokaliseringsval.

3.1 Grundläggande strategiteori

Det finns inom strategiteorin fyra olika grundperspektiv, som rymmer mycket olika uppfattningar om vad strategi går ut på och hur man ska genomföra dem (se Figur 1). Nedan följer en kort genomgång av var och en av dessa;¹⁵

- **Klassiska perspektivet:** det äldsta och mest inflytelserika synsättet; strategi uppfattas som en rationell process som rymmer överlagd beräkning och analys som i sin tur syftar till att maximera fördelar på lång sikt; en företagsledning kan se till att både omvärlden och organisationen blir flexibla och förutsägbara genom insamlande av tillräckligt mycket information.
- **Evolutionistiska perspektivet:** mer försiktig och skeptisk än klassiska perspektivet när det gäller strategens förmåga att effektivt styra strategin; omöjligt att planera för överlevnad på lång sikt; marknaden och inte företagens chefer fattar de avgörande besluten; förändringar i marknaden kan inte förutsägas varför företagen skall koncentrera sig på att överleva från dag till dag.
- **Processinriktade perspektivet:** man tror inte på att organisationer och marknader kan fungera med den skoningslösa effektivitet som de första två perspektiven menar varför man rekommenderar en stegvis anpassning av strategier med fokus på utveckling av kärnkompetens; i praktiken utformas strategier snarare utifrån misstag, lärande och kompromisser än utifrån en rationell serie av stora steg framåt.
- **Systemteoretiska perspektivet:** relativistisk ståndpunkt där strategins mål och medel med nödvändighet är kopplad till den kultur och maktfördelning som man hittat i de lokala sociala system där strategin implementeras.

¹⁵ Whittington, Richard (2002), sid 17-51



Figur 1: Illustration av de två dimensioner som de fyra strategiperspektiven skiljer sig inom - resultat och processer.¹⁶

Av dessa teorier ligger det klassiska synsättet närmast vårt fall. Orsaken till det är främst att de strategibeslut vi ämnar skapa en bra beslutsmässig grund för är långsiktiga och att utfallet av beslutet kommer att påverkas av den information man samlar in och tolkar innan. Fortsättningen av detta kapitel kommer därför att fokusera på det klassiska perspektivet.

3.1.1 Strategiska val och beslut

Läroböcker inom ämnet strategi är fulla av olika tekniker och begrepp som syftar till att göra strategiska val enklare, och frågan om dessa verkligen fungerar har därför ställts många gånger. Den klassiska skolan svarar ett bestämt "Ja!" på den frågan och hävdar att t ex finansiella tekniker är avgörande för att styra de vinstmaximerande strategiska besluten. Strategier ska formuleras på grundval av en medveten och rationell analys, menar man.

Nästan alla strategiska beslut innefattar någon form av investering. Oavsett om det rör sig om fysiska objekt eller människor kan de till viss del beskrivas kvantitativt i form av finansiella mått och för analysering av dessa har alltså en rad olika sofistikerade tekniker som stöd vid den strategiska beslutsprocessen skapats, inklusive nollresultatanalys, sensitivitetsanalys och olika bedömningsmetoder rörande investeringar som grundar sig på diskonterade penningflöden. Dessa metoder har gemensamt en strävan att ta itu med strategiska beslut på ett strukturerat och rationellt sätt som i slutändan skall leda fram till en entydig rangordning av olika strategiska valmöjligheter. Utifrån det läget blir, åtminstone teoretiskt sätt, de strategiska besluten lätta att ta och gör i viss mån rent av att besluten upphävs.

Studier av strategiska investeringsbeslut visar dock att de finansiella instrument som skulle skapa en stabil beslutsgrund ofta missbrukas och till och med nonchaleras. En orsak till att det verkligen ligger till på det viset har visat sig vara ren slapphet, d v s att modeller upplevs "tröttsamma" och därför inte används av ekonomichefer, men en tänkbar förklaring är också att dagens investeringar blivit allt mer beroende av faktorer som är svåra att kvantifiera och därmed

¹⁶ Whittington, Richard (2002), sid 18

svårare att få med i modeller. En annan orsak till ett lågt utnyttjande av finansiella instrument finner man Cohens, 1972, teori om att beslut ofta har visats sig "hända" snarare än att "tas". Han menar att ett rätt ögonblick för beslut uppstår då fyra av varandra oberoende förlopp råkar sammanfalla: problem, lösningar, deltagare och valmöjligheter. Problem kräver uppmärksamhet, lösningar utgör svar som ibland kan ses som letandes efter problem, deltagare är den skara organisationsaktörer som bär med sig olika problem och lösningar och valmöjligheter slutligen är de tillfällen då en organisation förväntas fatta beslut. Enligt Cohen kan man likna organisationer vid tunnor i vilka dessa fyra oberoende element skakas om, ända tills en mer eller mindre slumpmässig kombination av dessa skapar ett beslut.

Om det nu skulle vara så att även den klassiska teorin menar att strategiska beslut kommer från så svardefinierade förhållanden, varför får då företagsledare och de beslut de tar så stor uppmärksamhet? Enligt Brunsson, 1989, handlar beslutsituationer om betydligt mer än att man bara ska bestämma hur man ska göra. Beslut innebär också att man ska mobilisera stöd och skapa engagemang för det. Beslutsprocesser skapas därför ofta inte i första hand för att snabbt kunna gå till handling utan för att skapa konsensus och handlingskraft, vilket också gör kravet på en stabil och så heltäckande bakgrund som möjligt för besluten viktigare.¹⁷

3.2 Företags tillväxt

3.2.1 Tillväxt eller expansion?

Många företags affärsidé och årsredovisningar innehåller en uttalad målsättning om att ständigt växa. Vad det innebär är dock inte alltid klart. I litteraturen delar man in tillväxt i många olika typer, varav expansion är en. En definition av ordet expansion kan därför vara på sin plats;

expansion att öka antalet produktmarknader som ett företag konkurrerar på

Ökande marknadsandelar på en befintlig marknad anses alltså inte som expansion även om det innebär en betydlig tillväxt. Omvänt gäller att en expansion inte är liktydigt med tillväxt, eftersom ett företag kan ha tillväxt utan att etablera sig på nya produktmarknader. Expansion kan i sin tur delas upp i tre huvudområden;¹⁸

- internationalisering – etablering på nya marknader med befintliga produkter
- diversifiering – etablering av nya produkter på befintlig marknad
- vertikal integration – expansion bakåt eller framåt i produktions- och försäljningskedjan

Även om det finns stora skillnader mellan dessa expansionstyper är de grundläggande utmaningarna samma. Till att börja med medför alla expansioner ett behov av nya resurser och eventuellt att även kunna använda de resurser som redan finns på ett kombinerat sätt med den ursprungliga verksamheten. Dessutom måste det expanderande företaget också bedöma hur attraktiv den nya marknaden kommer att vara och hur redan etablerade företag kommer att reagera på nyetableringen. Slutligen bör företaget också analysera vad det själv kommer att kunna

¹⁷ Whittington, Richard (2002), sid 69-78

¹⁸ Jakobsen, Erik / Lien, Lasse (2003), sid 19

göra på den nya marknaden och om några delar av verksamheten bör överlätas till andra aktörer.¹⁹

Men varför utsätter sig då företag för alla dessa osäkerheter i samband med en expansion? Cowling och Sugden, 1987, drar slutsatsen att multinationella expansionsstrategier utgör ett spel, som går ut på att skapa och försvara oligopolistiska positioner utifrån vilka man kan få icke konkurrenskraftiga vinster på grundval av maktlösa konsumenter. Ju mer multinationella aktörerna är desto större blir deras fördelar och ökningen av investeringar i ett visst land ökar också möjligheten att slå tillbaka mot angripare på den nya marknaden. Dessutom anses en mångfald av marknader också möjliggöra ett "krig" på många fronter och specifika marknader, bland annat p g a att internationell närvaro ger bättre tillgång på information om motståndarens drag. En expansion har alltså, om den sköts rätt, potential att tillföra stora värden för ett företag.²⁰

3.2.2 Etableringsmetoder

Ett flertal olika etableringsmetoder står till buds för ett expanderande företag och det är uppenbart att valet av strategi har stor påverkan på hur företaget kommer att prestera utifrån den nyetablerade enheten. Valet av optimal strategi kräver en systematisk analys av samtliga alternativ. Detta val försvåras dock väsentligt genom de problem som finns i samband med bedömningen av osäkerhet och risk.²¹

Det finns fyra grundläggande sätt för ett företag att utöka från en inhemsk till en internationell marknad; export, licensiering, joint venture och direktinvesteringar.²² Dessa etableringsmetoder kommer nedan att redogöras för i korthet.

3.2.1.1 Export

Export är den enklaste och även den vanligast förekommande metoden för ett företag att nå nya marknader. Export innebär marknadsföring och direkt försäljning av inhemskt producerade produkter, i ett annat land. Metoden kräver inga investeringar i utländska faciliteter eftersom försäljningen och hanteringen av företagets produkter ofta sker genom utländska agenter och distributörer. De flesta kostnaderna är därför förknippade med marknadsföring.

3.2.1.2 Licensiering

Licensiering bygger på ett kontrakt som ger ett företag i etableringslandet rätten att använda det licensierande företags tillgångar, såsom varumärken, patent och produktionsteknik. Licenstagaren betalar en avgift för att få rättigheterna att utnyttja dessa tillgångar. Denna strategi kräver, liksom export, ingen större investering för företaget, varför avkastningen i relation till investeringen ofta blir hög.²³ Risken är dock att företaget förlorar såväl kontroll som intäkter från försäljning. Licensiering ses ofta som en lämplig inträdesstrategi i osäkra regioner förknippade med stor risk.

¹⁹ Jakobsen, Erik / Lien, Lasse (2003), sid 8-9

²⁰ Whittington, Richard (2002), sid 110-111

²¹ Young et al (1989), sid. 253

²² Moberg (2001)

²³ ibid

Franchising är en typ av licensiering som på senare tid blivit allt vanligare. Konceptet innebär att franchisegivaren står för ett standardpaket av produkter, tjänster, varumärken samt diverse system och riktlinjer. Franchisetagaren i sin tur tillhandahåller kapital för finansiering, lokal marknadskännedom samt personligt ansvar och engagemang. Franchising ger franchisegivaren en större kontroll än vad ett konventionellt licensierande företag åtnjuter, varför denna typ av expansion används på många olika marknader i syfte att expandera snabbt och i stor skala med ett relativt litet kapitalbehov och därmed risktagande.²⁴

3.2.1.3 Joint Venture

När två eller fler företag ingår i en Joint Venture kan det finnas flera anledningar. Exempelvis kan underlättande av marknadsinträde, riskspridning, teknologisamverkan och gemensam forskning och utveckling samt anpassning till olika krav från exempelvis myndigheter ligga till grund för en användning av denna typ av etableringsmetod. Andra fördelar som ofta tillskrivs Joint Venture är möjligheten att ta del av de distributionskanaler och politiska kontakter som samarbetsbolaget kan ha. Av naturliga skäl är denna typ av allianser gynnsam när företagens strategiska mål är så lika som möjligt samtidigt som de inte konkurrerar med varandra eller när företagens marknadsposition och resurser är små i relation till marknadsledaren i branschen.²⁵ En Joint Venture ger ofta upphov till en konfliktsituation mellan konkurrens och samarbete parterna emellan. Samarbetets grundprincip, att utveckla och dra nytta av gemensamma resurser, står ofta i kontrast till det faktum att varje företag vill utveckla och skydda sina egna, unika, resurser. Trots denna konfliktrisk är Joint Ventures vanligt förekommande, främst beroende på den minskade politiska risken och den ovärderliga kunskap som kan förmedlas och de synergieffekter som kan uppstå företagen emellan.²⁶

3.2.1.4 Direktinvesteringar

Begreppet direktinvesteringar innefattar allt direkt ägande av verksamhet och anläggningar i utlandet. En direktinvestering kan i princip genomföras på två sätt; genom förvärv av ett existerande företag eller uppstart av ny verksamhet. De kräver båda ett stort engagemang från såväl företagsledning som operationell personal men ger i gengäld god kontroll över verksamheten och dessutom kunskap om kunder och marknad i den nya regionen. Ett företagsförvärv kan, jämfört med att bygga upp ett företag från grunden, vara ett snabbt alternativ. Dock är det mycket viktigt att förvärvet föregås av en grundlig analys av likheter och olikheter mellan de båda företagen samt möjligheterna till homogenisering dem emellan.²⁷ På grund av den stora risken samt det höga kravet på kapitalinvesteringar som en direktinvestering innebär är det oftast stora, redan internationella, företag som använder denna typ av etableringsmetod.

Direktinvesteringar skall ej förväxlas med så kallade portföljinvesteringar, där investeringen görs i rent placerings syfte med avkastning i form av ränta eller utdelning på satsat kapital som främsta

²⁴ Young et al (1989)

²⁵ Moberg (1990), sid 66

²⁶ Young et al (1989), sid 206

²⁷ Moberg (1990), sid 66

motiv. Syftet med direktinvesteringar är snarare att skapa ett internationellt företag för att ta tillvara på affärsmöjligheter i verksamheten.

3.3 Produktionslokalisering i ett internationellt perspektiv

Nedan följer en presentation om lokaliseringsteori samt vilka faktorer som historiskt sett ansetts spela roll för lokaliseringsvalet. Först redogörs för den klassiska, ursprungliga teorin, sedan presenteras nyare, mer utvecklade teorier.

3.3.1 Klassisk lokaliseringsteori

Den förste industriella lokaliseringsteoretikern var Alfred Weber. Nästan all efterföljande forskning inom detta ämne har bestått i försök att förfina eller omstrukturera Webers ansats för den optimala lokaliseringen av det enskilda företagets produktionsanläggningar. Weber föreslog två faktorer som de grundläggande i lokaliseringsvalet²⁸:

- **Primära eller "allmänna" faktorer:** transportkostnader och arbetskraftskostnader
- **Sekundära eller "lokala" faktorer:** klusterfaktorer

Weber betraktade transportkostnader som den mest avgörande faktorn. Det primära målet skulle vara att minimera transporten från leverantörer av råvaror såväl som transporten av färdiga produkter till kunderna. Vikt/värde-förhållandet hos produkten ansågs här vara av central betydelse. Å andra sidan ansåg Weber att stora skillnader i lönekostnader kunde göra att den optimala lokaliseringen försköts avsevärt i riktning mot regioner med låga dito. En liknande förskjutning inträffar vid beaktandet av Webers sekundära faktorer; klusterfaktorer, d v s en produktionsanläggningens geografiska närhet till andra företag. Det kan röra sig om leverantörer eller kunder men framförallt företag inom samma bransch. Exempelvis är, för vissa branscher, en närhet till leverantörerna eller kunderna näst intill obligatorisk. Generellt sett möjliggör också ett kluster av företag en bas för ett antal servicefunktioner vilka inte en isolerad produktionsanläggning kan åtnjuta. Ett sådant kluster innebär samtidigt att en pool av arbetskraft, där personalen genom att byta jobb företagen emellan och därigenom få nya erfarenheter, kan utveckla verksamheten. Weber föreslår dock att denna klusterinverkan endast påverkar lokaliseringsvalet då förtjänsten av denna överstiger de transportkostnader som förskjutningen innebär. På senare tid har dock klusters påverkan i lokaliseringsvalet fått än större betydelse och bl a Dicken²⁹ hävdar att detta är den faktor som har allra störst betydelse för valet.

3.3.2 Påverkande faktorer vid lokaliseringsvalet

Enligt Hill³⁰ är en minimering av de totala kostnaderna samt möjligheten att kunna öka produktionskvaliteten de övergripande mål ett företag bör utvärdera sin produktionslokalisering utifrån. För produktion gentemot en internationell marknad är dessa båda mål avhängiga av ett flertal faktorer, vilka grovt kan klassas in i tre huvudgrupper.

²⁸ Dicken, Peter (1999), sid 75

²⁹ ibid, sid 76

³⁰ Hill, Charles (2000), sid 506

3.3.2.1 Landsspecifika faktorer

De politiska och ekonomiska faktorer som kan förknippas med den specifika regionen eller det specifika landet bör enligt Hill³¹ utvärderas utifrån unika fördelar, kostnader och risker men även utifrån de etiska förutsättningar som en lokalisering i regionen i fråga ger för handen. Det kan t ex gälla mutor för att få tillgång till en marknad eller över huvudtaget få rättigheter till att producera, men även de arbetsvillkor som gäller i landet och följaktligen den imagepåverkan som uppstår gentemot företagets aktörer.

Den internationella marknaden består naturligtvis inte bara av möjligheter till kostnadsbesparingar och effektiviseringar utan byggs i högsta grad upp av människor som lever i olika kulturer, varpå olika värderingar och affärskulturer gäller var man än vänder sig i världen. Hill³² och Moberg³³ påpekar vikten av en medvetenhet och kunskap om dessa förhållanden i den region som väljs för produktionslokalisering. Detta för att kunna verka på ett proaktivt sätt och kunna bygga upp en lokal företagskultur som tar hänsyn till alla parter, men även för att kunna undvika regioner vars affärskultur skiljer sig alltför mycket från företagets.

Givetvis har relativa kostnadsfaktorer såsom löneläge, lokala råvarupriser och andra direkta kostnader stor betydelse för valet av lokalisering men dessa kan helt komma i skymundan om det visar sig att myndigheterna i landet eller regionen tillämpar restriktiva handelsbarriärer för de produkter eller råvaror som är aktuella för produktionen. På samma sätt kan myndigheters restriktioner rörande utländska direktinvesteringar vara förödande. Växelkursen för den lokala valutan kan innebära stora risker för en produktion med en snedfördelning av import och export gentemot andra valutor. Ingår företaget i en större, internationell koncern, kan dessa problem dock övervinnas med hjälp av metoder för utjämning av växelkursförluster.³⁴ Skattemässiga faktorer, framförallt direkt företagsskatt kan vara en avgörande faktor för etableringen av utländska direktinvesteringar och utgör ett av de viktigaste verktygen för länder i konkurrensen om dessa investeringar.³⁵

3.3.2.2 Teknologiska faktorer

För valet om huruvida ett företags lokaliseringsstrategi bör vara inriktat på en decentralisering av mindre enheter i olika regioner eller en centralisering till några få (eller enbart en) produktionsenheter för försörjningen av samtliga marknader, spelar följande tre teknologiska faktorer stor roll.³⁶

- Omfattningen av **fasta kostnader** förknippade med etableringen av en produktionsenhet med en viss teknologi har stort inflytande på om det finns möjlighet för en decentraliserad strategi att bli framgångsrik. Om de fasta kostnaderna för en etablering är väldigt höga motiveras av naturliga skäl en centraliserad strategi där en eller ett fåtal större produktionsanläggningar försörjer den totala marknaden.

³¹ Hill, Charles (2000), sid 65

³² ibid, sid 67

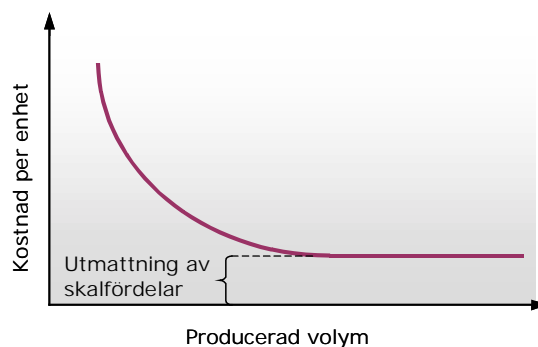
³³ Moberg, Claes (1990), sid 78

³⁴ Arnold, Glen (2002), sid 981

³⁵ Hubert, Florence et al. (2002)

³⁶ Hill, Charles (2000), sid 507

- En produktionsanläggnings potentiella **skalfördelar** blir på en konkurrensutsatt marknad allt viktigare. Hur stora dessa beräknas bli och vid vilken produktionsvolym de förväntas avta (se Figur 2) påverkar storleken av den optimala produktionsanläggningen och därmed valet mellan decentraliserad eller centraliserad produktionsstrategi.



Figur 2: Relationen mellan antalet producerade enheter och kostnadsreduceringen på grund av skalfördelar. Kurvan är generellt sett avtagande och en fullständig utmattningsnivå av skalfördelarna sker efter en viss producerad volym.³⁷

- Produktionens flexibilitet i förhållande till det eftersträvade antalet varianter av en produkt och därmed flexibilitetskravet från marknaden nämner Hill³⁸ som en tredje faktor. Om flexibilitetskravet är stort men produktionen oflexibel på exempelvis hög kapitalbindning i verktyg eller statiska produktionslinor vid processindustri, bör valet hamna på en decentraliserad produktionsstrategi där ett flertal anläggningar specialiseras och därmed kan uppnå hög effektivitet med hjälp av skalfördelar.

3.3.2.3 Produktfaktorer

Lokaliseringen av en produktionsanläggning påverkas självklart även av den tillverkade produktens egenskaper. Framst två faktorer spelar roll i detta avseende.³⁹

- **Produktens värde i förhållande till dess vikt och volym** har betydelse för hur stor transportkostnad som produkten kan bära och därmed hur långt avståndet mellan anläggningen och produktens kunder kan tillåtas vara. Ju högre värde per vikt eller volymenhet, desto mer centraliserad strategi kan tillämpas. Det är dock av största vikt att se kostnaderna ur ett totalt perspektiv. Transportkostnadernas andel av de totala rörliga såväl som fasta kostnaderna bör belysas för varje produkt varpå en jämförelse med samtliga ovan nämnda faktorer bör göras.
- **Produktens universiella värde**, d v s på hur många marknader en produkt är gångbar i en viss variant, spelar, tillsammans med den ovan nämnda produktionsflexibiliteten, roll för valet mellan en decentraliserad eller en centraliserad produktionsstrategi. Ju högre universellt värde en produkt har desto mer aktuell bör en centraliserad produktion bli.

³⁷ Hill, Charles (2000), sid 508

³⁸ ibid, sid 509

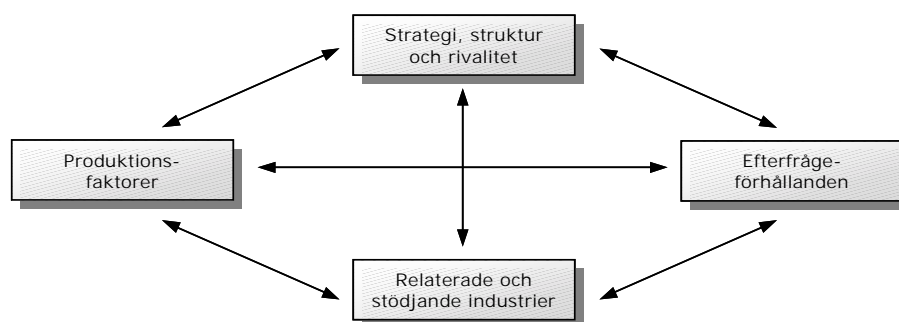
³⁹ ibid, sid 510

3.4 Länders konkurrenskraft

Varför vissa länder når internationell framgång inom vissa industrier medan andra inte gör det har diskuterats ända sedan de första sociala, politiska och ekonomiska enheterna kom till. Man har ständigt haft en önskan att förstå de faktorer som påverkar och rent av kan förklara frågorna runt internationell framgång. Den klassiska teorin om komparativa fördelar, presenterad i början av 1800-talet av David Ricardo, stod länge som ensam, erkänd teori i ämnet. Det dröjde ända till en bit in på 1900-talet innan en kompletterande teori accepterades, framtagen av svenskarna Heckscher och Ohlin. Teorin förklarar komparativa fördelar på ett annat sätt än Ricardo, och menar att dessa uppkommer på grund av skillnader i länders faktortillgångar, såsom naturresurser. 1990 kom nästa stora tillskott inom ämnet som tillsammans med Heckscher/Ohlin-teorin och teorin om komparativa fördelar, haft en mycket betydande roll för företags syn på hur och varför man kan lyckas i sin verksamhet. Upphovsman av detta tillskott var Michael Porter, vars teori i korthet redogörs för i detta kapitel.⁴⁰

3.4.1 Bestämmande faktorer för länders framgång

Enligt Porters modell finner man svaret på frågan varför vissa länder lyckas i internationell handel i fyra attribut vilka formar den miljö där världens länder konkurrerar. Dessa attribut gynnar eller hämmar sedan skapandet av komparativa fördelar. För att bli framgångsrik gäller det att alla attribut, som tillsammans brukar kallas Porters diamant (se Figur 3), passar in speciellt bra i den aktuella industri- eller marknadssektorn. Komponenterna i Porters diamant är också beroende av varandra, och t e x kommer inte gynnsamma förhållanden av efterfrågan att resultera i komparativa fördelar och framgång om inte konkurrensläget är tillräckligt för att företaget kan reagera på det.



Figur 3: Illustration av de fyra attribut som tillsammans skapar Porters "diamant".⁴¹

När det gäller produktionsfaktorer, som står i centrum i Heckscher/Ohlin-teorin, identifierar Porter olika hierarkier där han skiljer mellan grundläggande och avancerade faktorer. Grundläggande faktorer innebär t ex naturresurser, klimat och demografi, medan de avancerade faktorerna innebär t ex infrastruktur, arbetskraft och teknisk know-how. Enligt Porter är de avancerade faktorerna, som är ett resultat av investeringar från individer, företag och regeringar, mest betydelsefulla för ett lands komparativa fördelar. Förhållandet mellan de grundläggande och

⁴⁰ Porter, Michael (1990), sid 1-2

⁴¹ ibid, sid 72

avancerade faktorerna är dock komplext, vilket gör att en analys mellan dem blir svår att göra. Ett tydligt exempel på detta är Japan, ett land som har stor brist på land och naturresurser men som ändå byggt upp en stor mängd avancerade produktionsfaktorer genom investeringar.⁴²

Efterfrågeförhållandena på hemmamarknaden spelar stor roll för företagen genom att underlätta uppgraderingen av komparativa fördelar. I vissa länder har det rent av visat sig avgörande för företags framgång, och anledningen till detta är främst att de kunder man har haft närmast sig genom sina sofistikerade krav har hjälpt till att driva företagens innovation och kvalitetsutveckling. Ännu en gång dyker Japan upp som ett tydligt exempel på detta. Deras mycket kunniga köpare av kameror hjälpte aktivt till att stimulera hela landets produktionskvalité inom kameratillverkning och var en bidragande orsak till skapandet av nya innovationsmodeller. På motsvarande sätt har krävande och kunniga skandinaviska mobiltelefonikunder drivit Ericsson och Nokia till att investera stora summor i ny teknologi långt innan efterfrågan började ta fart i andra länder.⁴³

Det tredje attributet som påverkar ett lands nationella fördelar är närvaron av internationella, konkurrerande leverantörer eller relaterade industrier. Fördelarna av stora investeringar i avancerade produktionsanläggningar och utvecklingsarbete har en tendens att spilla över till angränsande industrier och därmed hjälpa till att driva fram en stark internationell konkurrenskraft hos dessa. Ett exempel på detta finner vi inom den amerikanska halvledarindustrin, som i mitten på 80-talet skapade basen till amerikanska framgångar inom tillverkning av datorer och andra avancerade elektroniska produkter. Den mest påtagliga konsekvensen av relaterade och stödjande industriers påverkan är att framgångsrika industrier har en tendens att grupperas i kluster, bestående av liknande industrier.⁴⁴

Beträffande strategi, struktur och rivalitet, som utgör det fjärde attributet i Porters modell, har två saker lyfts fram. Den första handlar om att länder karaktäriseras av olika ledarskapsideologier, som antingen hjälp eller stjalpt dem i försöket att skapa nationella, komparativa fördelar. Som exempel kan nämnas att USA haft stora andelar personer med finansbakgrund i sina företagsledningarna och att detta lett till brister på förbättringar inom produktionsprocesser och produktdesign, som tyska och japanska firmor med större andel ingenjörer i ledningar inte haft några problem med. Dessutom har det lett till att amerikanska firmor fokuserat för mycket på att maximera kortsiktiga investeringar och därmed saktat ner den allmänna utvecklingen i landet. Den andra saken som lyfts fram av Porter är att inhemsk rivalitet mellan firmor pressar fram metoder att öka effektiviteten och därmed stärker deras internationella konkurrenskraft. Rivaliteten skapar en ständig press på att vara innovativa, öka kvalitén, reducera kostnader och investera i avancerad tillverkningsutrustning, och återigen används Japan som det klassiska skolexemplet, där firmor ständigt jobbar för att överträffa varandra och frekvensen nya produkter och produktionsprocesser är häpnadsväckande.⁴⁵

Porter medger att det finns ytterligare två faktorer som kan påverka den nationella diamanten på ett betydelsefullt sätt; tillfälligheter och ett lands regeringsmakt. Tillfälligheter, såsom viktiga

⁴² Porter, Michael (1990), sid 73-85

⁴³ ibid, sid 87-100

⁴⁴ ibid, sid 101-107

⁴⁵ ibid, sid 107-124

innovationer, skapar diskontinuiteter som kan förändra en industristruktur och skapa nya möjligheter för en nation samtidigt som de tränger undan en annan. På samma sätt kan regeringar genom sina politiska val minska eller öka en industrisektors nationella fördelar. Alla de ovan nämnda faktorerna är alltså av intresse när ett lands konkurrenskraft skall analyseras, vilket gör det till en svår och därmed viktig uppgift.⁴⁶

3.5 Produktionslogistik och distribution

Utvecklandet av ett produktionssystem, vilket är det totala systemet för produktion samt intern och extern distribution av en produkt, involverar beslut kring produktionsprocessen och därmed anläggningens layout. Målet är att åstadkomma hög utnyttjandegrad gentemot den efterfrågade volymen, korta ledtider och en hög flexibilitetsnivå med avseende på de produkter som ska produceras. En "trade-off" måste i detta sammanhang göras mellan en högt automatiserad produktion med hög effektivitet och möjligheter till mycket jämn kvalitet å ena sidan och en lågautomatiserad, arbetsintensiv produktion. De faktorer som avgör automatiseringsgraden är främst arbetskraftskostnader, energikostnader, kvalitetskrav på de producerade komponenterna och företagets investeringsförmåga.⁴⁷

3.5.1 Bundet kapital

Material som förvaras i förråd, i mellanlager i produktionen eller i färdigvarulager binder, p g a dess ackumulerade värde, kapital. Kostnaden för detta uppbundna kapital beror självklart på kostnaden för inköpet av råmaterialet och hur detta inköp finansierats. Till denna kostnad ska dock även läggas kostnad för lageryta, materialhanteringssystem och personal, försäkring för material i lager, skador, svinn etc. Under produktionsprocessen ackumuleras det bundna kapitalet för PIA⁴⁸ då ytterligare resurser används längs vägen. Således binder produkterna mer och mer kapital desto närmare kunderna de kommer.⁴⁹

Figur 4 visar hur kapitalkostnaden kan minimeras genom att färdigvarulagret reduceras. Men denna åtgärd sänker säkerhetslagret vilket medför att kundorders oftare kommer att försenas eller helt enkelt utebli, vilket otvivelaktigt leder till missnöjda kunder.⁵⁰ Således är lösningen antingen att finna en acceptabel säkerhetslagernivå och därmed en acceptabel nivå på försenade orders, eller att ständigt förbättra produktionen och hanteringsprocesserna, vilket leder till kortare ledtider och därigenom reducerar behovet av färdigvarulager.⁵¹

⁴⁶ Hill, Charles (2000), sid 141-142

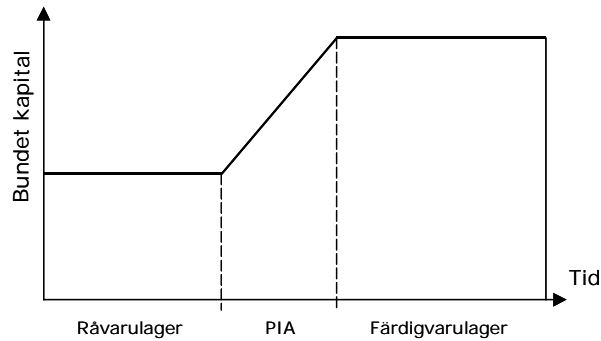
⁴⁷ Knudsen, Daniel (2002)

⁴⁸ produkter i arbete

⁴⁹ Knudsen, Daniel (2002)

⁵⁰ Axsäter, Sven (1991)

⁵¹ *Tillverkningsystem* (2000)

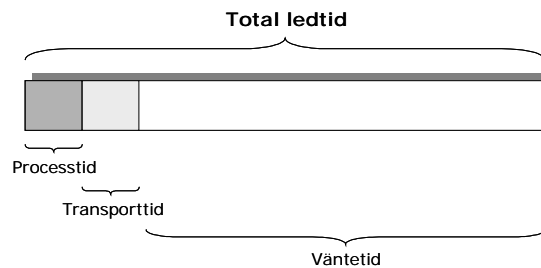


Figur 4: Schematisk beskrivning av hur det bundna kapitalet ackumuleras i lager och produktion.⁵²

3.5.2 Produktionseffektivitet och ledtid

Ledtiden (se Figur 5) definieras som tiden mellan orderläggning och leverans. En reduktion av ledtiden, inte bara i produktionen utan i alla involverade delar av försörjningskedjan, medger lägre lagernivåer och ofta även bättre kundservice.⁵³ Standardisering av processer, förenkling av omställningar, mer effektiv planering och användning av högautomatiserade processer är exempel på förändringar som kan förkorta ledtiden.⁵⁴

Före och efter olika aktiviteter inträffar väntetider och köer. Dessutom behövs buffertar eller mellanlager mellan olika aktiviteter för att säkerställa en hög utnyttjandegrad, vilket ytterligare ökar på väntetiden. Ofta uppgår denna till mellan 95 och 99,5% av den totala ledtiden. Det påtalas ofta att obalansen mellan processtid (den tid då värdeaddering sker), transporttid och väntetid är anledningen till långa ledtider generellt inom industrin idag och det är uppenbart att mycket kan göras för att förbättra balansen och därmed reducera ledtider och lagernivåer.⁵⁵



Figur 5: Den totala ledtidens komponenter.⁵⁶

⁵² Lumsden, K. (1998)

⁵³ ibid

⁵⁴ Tillverkningssystem (2000)

⁵⁵ Lumsden, K. (1998)

⁵⁶ ibid

3.5.3 Distribution inom EU

Skapandet av den europeiska unionen, EU, har inneburit stora förändringar för de ingående ländernas ekonomier och därmed också för transportindustrin. Inte enbart genom förbättrade förutsättningar för lokalisering av industrianläggningar, utveckling av gemensamma distributionssystem, möjligheten att expandera till nya marknader samt standardisering av lager- och informationssystem, utan också psykologiska faktorer (gemenskapskänsla etc.), trender och förväntningar.⁵⁷

3.5.3.1 Regler för lastbils- och traileregenskaper

Vilka fordonsdimensioner som är tillåtna för transport i och mellan EU-länder regleras i EU-direktiv nr 96/53. Dock ger direktivet en EU-medlem som uppfyller vissa krav möjlighet till att tillåta speciella fordon och fordonskombinationer. Till exempel använder Sverige och Finland den möjligheten genom att tillåta så kallade "modulsystem", med längder på fordonskombinationer upp till 25,25 m. Ett utdrag ur de allmänna EU-bestämmelserna för lastbilar återges i Tabell 1.⁵⁸

Tabell 1: Utdrag ur EU-direktiv nr 96/53, vilket reglerar dimensioner och vikter för lastbilar och trailers.

Kapitel	Faktor	Max värde av faktor
1.	Max dimension av fordon	
1.1	Längd	
	- motorfordon	12,0 m
	- trailer	12,0 m
	- totalt fordon	16,5 m
1.2	Bredd	
	- hela fordonet	2,55 m
1.3	Höjd	
	- hela fordonet	4,0 m
2.	Max vikt av fordon	
2.1	Fordonsvikt som är del av en fordonskombination	
	- två-axlad trailer	18 ton
2.3	Fordonsvikt	
	- två-axlat fordon	18 ton
	- tre-axlat fordon	25 ton

Förutom dessa tekniska restriktioner, omges lastbilstranporter inom EU av lagar och regler gällande arbetstider för chaufförer, överlastningsavgifter, hastighetsbegränsningar, körloggar och lastsäkring av varor.⁵⁹

⁵⁷ Internationell Distributionsteknik (2003)

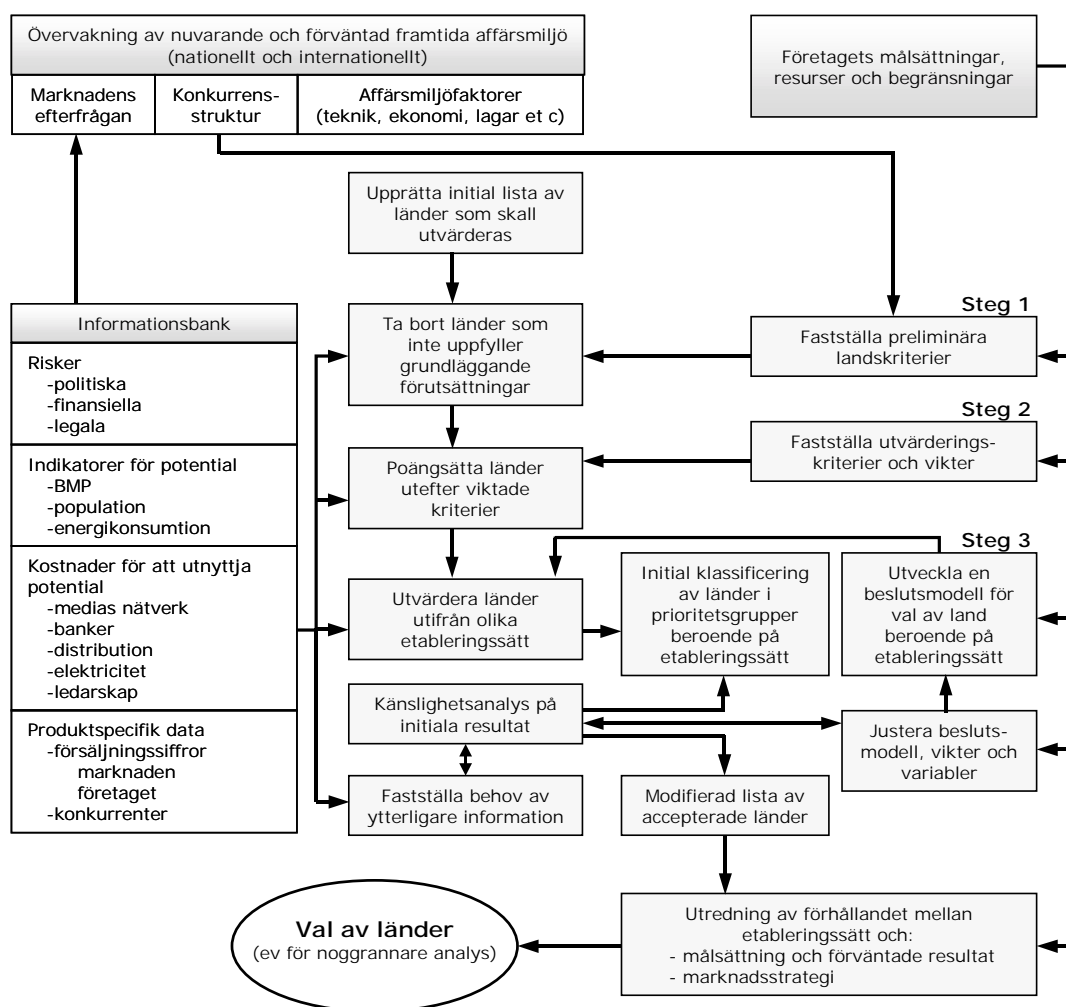
⁵⁸ www.vv.se/yrkestraf/regler/gods (031120)

⁵⁹ ibid

3.6 Analysmetod för landsutvärdering

Något som är viktigt vid en förstudie beträffande ett företags verksamhet är att till att börja med besluta om det är specifika länder eller marknader som skall analyseras. Att göra en skillnad mellan dessa har betydelse dels p g a att marknadsskillnader kan vara orelaterade till statsgränser och dels p g a att små och medelstora företag ofta inte har tillräckliga resurser för att utveckla lönsamma operationer i nationell skala i de största länderna. T e x skulle det vara olyckligt för många företag att behandla hela USA som en marknad, och bättre att istället lägga fokus på regional nivå där varje område (som storleksmässigt kan jämföras med många länder) ses som en egen marknad.⁶⁰

Young⁶¹ et al föreslår en systematisk modell (se Figur 6) för utvärdering av länder och marknader inför etableringsbeslut. Modellen innehåller tre huvudsteg, som i korthet redogörs för nedan.



Figur 6: Modell av ett strukturerat arbetssätt för utvärdering av länder eller marknader.

⁶⁰ Young, Stephen et al (1989), sid 45

⁶¹ ibid, sid 45-48

Steg 1 – preliminär screening

Det första som sker är bestämning av olika kriterier som ska eliminera den största delen av möjliga länder. Man skiljer mellan två typer av kriterier; allmänna restriktioner eller förbud i vissa länder och specifika kriterier, t e x produkt- eller politikrelaterade, framtagna av företaget. Syftet med dessa är alltså att enkelt kunna reducera listan med tänkbara länder.

Steg 2 – val av variabler och bestämning av vikter

När ett mindre antal länder återstår väljer företaget ut ett antal variabler som är relevanta för den specifika verksamheten. Dessa skall också tilldelas vikter så att en så rättvisande bild som möjligt erhålls, och detta kan ske antingen genom en linjär ranking eller genom en placering av de olika variablerna i förutbestämda intervall. Totalt sett tre typer av variabler bör beaktas:

- marknadspotentialen och tillväxten i landet eller marknaden
- storlek och utseende av förväntad konkurrens
- risken som verksamheten kommer att innebära i landet eller på marknaden
 - politiska risker
 - legala risker
 - ekonomiska risker

Steg 3 – utvärdering

Med den relevanta information man samlat in och med de viktade kriterier som finns kan de olika länderna utvärderas. För att komma fram till en rättvisande värdering är det dels lämpligt att använda sig av känslighetsanalyser, men också att försöka knyta ihop kvantitativa mått med kvalitativa.

4

Initialt val av länder

Detta kapitel tar upp det första steget i Youngs modell. Till att börja med redovisas de landskriterier som vi anser måste vara uppfyllda för att, inom ramen för syftet, kunna få fallstudiens produktionsanläggning att bli framgångsrik. Därefter görs val av länder som kommer att utgöra mål för den fortsatta undersökningen.

4.1 Preliminära landskriterier

Enligt syftet och avgränsningarna i denna uppsats kommer endast sex länder i Europa att beaktas, med jämn fördelning mellan de nya EU-länderna i östeuropa och övriga Europa. Förutom detta anser vi att följande grundläggande kriterier måste uppfyllas för att ett land skall vara aktuellt för lokaliseringen av fallstudiens produktionsanläggning;

- Centralt beläget i Europa
- Fungerande infrastruktur för industritillämpning
- Hög närvaro av utländska bolag

4.2 Gallring av länder

Genom att beakta det första kriteriet kan vi genast plocka bort Norden, Brittiska öarna, Spanien, Portugal, Turkiet och Grekland med angränsande länder. Vidare, när man bland östländerna tittar på den industripassade infrastrukturen, kan Vitryssland, Ukraina, Rumänien, länderna i forna Jugoslavien samt Bulgarien väljas bort⁶². Av de östeuropeiska länderna kvarstår då Polen, Tjeckien, Slovakien och Ungern. Ingen av dessa kan gallras ut genom det sista kriteriet, men då Tjeckien och Slovakien kan anses någorlunda likvärdiga⁶³, väljer vi att beakta Tjeckien p g a dess mer centrala läge och alltså välja bort Slovakien. Av västländerna som återstår gör de överbelagda motorvägarna och de stundande miljöskatterna och trängselavgifterna att både Holland och Belgien kan väljas bort.⁶⁴ Kvar av västeuropeiska länderna är då Frankrike, Tyskland, Italien och Österrike. Alla dessa uppfyller det sista kriteriet, men p g a studiens omfattning väljer vi bort Italien och Österrike. Länderna som kommer att beaktas i denna uppsats blir således Polen, Tjeckien och Ungern från de östeuropeiska länderna samt Frankrike, Tyskland och Schweiz från de västeuropeiska länderna.

⁶² Schenker

⁶³ Nordic News (2004)

⁶⁴ Larsson, Evert (040510)

5

Beskrivning av fallscenario

I detta kapitel återvänder vi till det fall som i korthet redogjordes för i kapitel 1, med syfte att beskriva det mer i detalj. Först redovisas vilka lokaliseringsalternativ för SWELEKs fabrik som kommer att analyseras. Därefter görs en genomgång av vilka produkter företaget antas producera i den nya fabriken och vilka kunder man förväntas försörja runt om i Europa. I kapitlets sista del redogörs för de antaganden som gjorts gällande faktorer kring själva produktionen.

5.1 Lokaliseringsalternativ

Som nämnts tidigare har vi valt att titta på de tre ”forna östländerna” Polen, Tjeckien och Ungern, vilka alla blev EU-medlemmar i maj 2004, och de tre ”gamla” västländerna Tyskland, Frankrike och Schweiz. För att kunna göra simuleringar av kostnaderna vid en direktinvestering i en ny produktionsanläggning har vi också gjort antaganden om i vilka städer i respektive land som anläggningen skall förläggas i (se Figur 7). I de forna östländerna har vi valt att placera anläggningen i anslutning till huvudstäderna med undantag av Polen, där den för Europa mer centralt belägna storstaden Wroclaw väljs. I de västeuropeiska länderna har också platser som ligger tämligen centralt i Europa och i anslutning till industriområden valts istället för städer som ligger i anslutning till huvudstäderna.



Lokalisering av produktion:

1. Wroclaw (PL)
2. Prag (CZR)
3. Budapest (HU)
4. Limburg (D)
5. Romont (CH)
6. Dijon (F)

Figur 7: Illustration av tänkbara produktionsplatser (fyrkanter) och kundernas placering⁶⁵ (cirklar).

⁶⁵ Se avsnitt 4.3.6

5.2 Produkt och efterfrågan

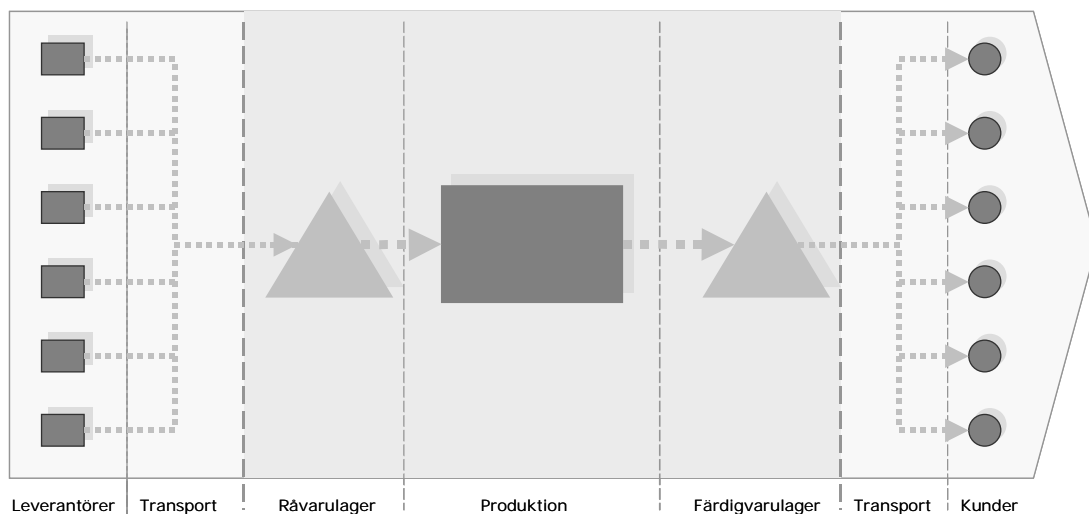
Den produkt som SWELEK sålt mest av sista tiden och som ökat kraftigast i södra Europa är leksaksbilar som barn använder i sandlådor. Av den anledningen har man valt att låta den nya fabriken endast fokusera på den tillverkningen. Leksaksbilarna består av två huvudkomponenter; en karossdel, som formas genom den tidigare nämnda formblåsning, och en hjuldel, som köps in av en underleverantör. Påmonteringen av hjul sköter SWELEK själva.

För formblåsningen av leksaksbilarna används två olika typer av plast; ett inre bulklager som utgörs av plasten polypropylen (PP) och ett yttre, hårdare lager av high density polyetylen (HDPE). Bilarna kommer att tillverkas i 10 olika modeller (allt från Volvo 240 till Ferrari Testarossa) som alla har samma volym, och i tre olika färger; blå, röd och gul. För att färga bilarna används färgämnen som tillsätts i plasten under formblåsningen.

Vi antar vidare att den efterfrågan som nu finns av leksaksbilar är större än vad SWELEK kommer att kunna producera med en fabrik om två formblåsningsmaskiner. Detta innebär att företaget säljer allt man kan producera, d v s att maximala produktionstakten sätter gränsen för hur mycket som säljs. Som motivering till varför SWELEK inte köper flera maskiner när det finns outnyttjad efterfrågan väljer vi helt enkelt att anta att man inte anser sig ha råd med större investeringar. Dessutom vågar man inte satsa på att binda upp för mycket kapital, då det känns troligt att även andra företag inom samma bransch inom en snar framtid också kommer att identifiera denna försäljningsmöjlighet, vilket skulle leda till att konkurrensen hårdnar.

5.3 Antaganden om försörjningskedja

En produktionsverksamhet motsvarande SWELEKs kan illustreras utifrån dess försörjningskedja (se Figur 8). Nedan görs en kort genomgång av de olika delarna i denna modell.



Figur 8: Schematisk modell över försörjningskedjan för produktionsanläggningen.

5.3.1 Leverantörer

De råvaror som behövs för produktionen av leksaksbilarna kan delas upp i tre kategorier:

Plaster

Vi har gjort ett urval av de största och vanligaste plast- och färgämnesproducenterna i Europa och valt några av deras produktionsanläggningar som leverantörer till leksaksbilsproduktionen. Lokaliseringen av dessa, transportsätt, årlig volym för att försörja produktionen samt ordervolym och kostnader framgår av Tabell 2 nedan. Inköpriserna förväntas vara exklusive frakt.

Hjul

Hjulen som leksaksbilarna kommer att utrustas med köps in externt. Det finns två typer av hjul och båda köps från samma leverantör. Lokaliseringen av denna, transportsätt, årligt behov samt ordervolym och priser framgår av tabellen nedan. Inköpriserna förväntas, liksom för plasterna, vara exklusive frakt.

Transportförpackningar och emballage

De färdiga leksaksbilarna förpackas i wellädor med mätten 800x600x700mm. I en welläda läggs en plastsäck för att ytterligare skydda leksaksbilarna. 6 stycken wellädor placeras på en EUR-pall varpå de sveps med plastfilm för fixering. Inköpet av dessa förpackningsprodukter antar vi sker från lokala leverantörer oberoende av lokaliseringen av produktionsanläggningen. Inköpriserna förväntas därför vara inklusive frakt. Årsförbrukning, transportsätt, ordervolym samt priser framgår av tabellen nedan.

Tabell 2: Leverantörer och priser för råvaror.

Material	Lokalisering av leverantör	Pris	Årligt behov	Transportsätt
Plaster⁶⁶				
PP	Rotterdam, Holland	900 € / 1000 kg	2 000 000 kg	Trailer, EUR-pall
HDPE	Rotterdam, Holland	800 € / 1000 kg	1 600 000 kg	Trailer, EUR-pall
Färgämnen⁶⁷				
Blå	Milano, Italien	5000 € / 1000 kg	40 000 kg	Trailer, EUR-pall
Gul	Milano, Italien	5000 € / 1000 kg	50 000 kg	Trailer, EUR-pall
Röd	Milano, Italien	6000 € / 1000 kg	60 000 kg	Trailer, EUR-pall
Hjul				
Ø 30mm	Nantes, Frankrike	4 € / 1000 st.	200 000 000 st	Trailer, EUR-pall
Ø 50mm	Nantes, Frankrike	6 € / 1000 st.	280 000 000 st	Trailer, EUR-pall
Förpackningsmaterial⁶⁸				
Wellkartonglåda	Lokalt	2,24 € / st.*	61 667 st	Trailer, EUR-pall
Plastsäck	Lokalt	0,33 € / st.*	61 667 st	Trailer, EUR-pall
EUR-pall	Lokalt	0,65 € / st.*	10 278 st	Trailer, EUR-pall

* Dessa priser är, p g a att de köps in lokalt i närheten av produktionsanläggningen, landsspecifika. Detta berörs i nästa kapitel.

⁶⁶ Plastleverantören Borealis

⁶⁷ Plastleverantören Clariant

⁶⁸ Förpackningstillverkaren SCA Packaging Systems

5.3.2 Transport

All transport antas, på samma sätt som för många företag idag, skötas av en tredjepartsleverantör, och vi har i vårt fall valt Schenker. Priserna för både in- och uttransport i de olika länderna kommer att redovisas i kapitel 5.

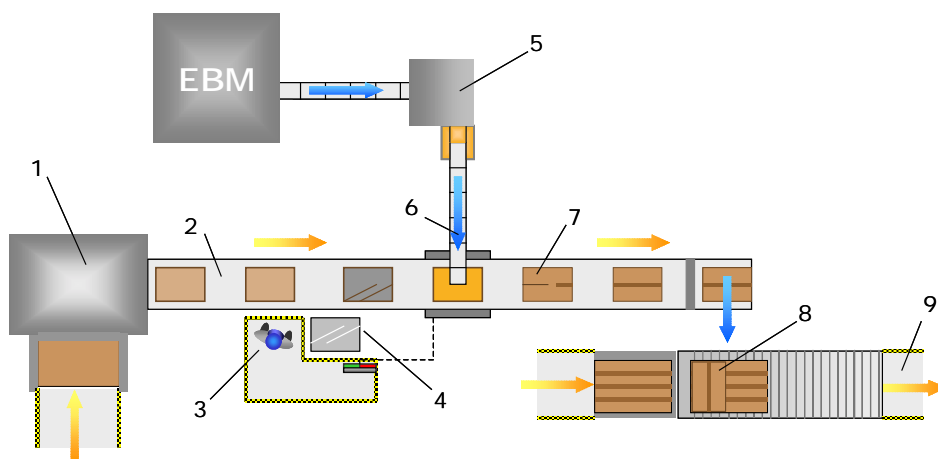
5.3.3 Råvarulager/förråd

De ovan nämnda råvarorna kommer att lagras i ett tempererat lager med en takhöjd på 6 m, vilket medger en höjdstapling med 3 pallar i ställage. Ett säkerhetslager på en veckas produktion kommer att användas för allt material. Dimensioneringen av lagret ger under dessa förutsättningar ett ytkrav på 800 m².⁶⁹

5.3.4 Produktion

SWELEK kommer som tidigare nämnts att köpa in två formblåsningmaskiner till den nya fabriken och kommer därför också att behöva två maskiner som automatiskt sätter på hjulen på bilarna. Formblåsningprocesser har generellt sett höga fasta kostnader där utnyttjandegraden är avgörande för lönsamheten, och vi antar därför att produktionen kommer att pågå dygnet runt 7 dagar i veckan. I samband med rengöringar och verktygsbyten för att klara av att producera bilar med annan form får man stopp i produktionen, som kommer att leda till en effektivitetssänkning på 15%. Under ett års tid kommer maskinerna alltså att gå $24h \cdot 365 \cdot 0.85 = 7446h$. När maskinen går formsprutas 500 bilkarosser per timme, vilket innebär att drygt 3,7 miljoner bilar tillverkas i fabriken årligen. Energiförbrukningen för en formblåsningmaskin antas vara 500 kW/h⁷⁰.

Efter att leksaksbilarna fått hjul transporteras de vidare på ett rullband och töms sedan ner i den tidigare nämnda wellådan, som rymmer 600 bilar. För att skydda bilarna mot smuts har man innan fyllningen startar stoppat i en plastpåse invändigt. När en låda är full med bilar blir en ny frammatad via ännu ett rullband, och därefter tejpas lådan ihop manuellt och placeras på en pall. Upplägget för produktionen illustreras nedan i Figur 9.



Figur 9: Illustration av produktionslayouten för en formblåsningmaskin hos SWELEK. Förklaring till de olika stegen; (1) Wellådor reses automatiskt, (2) Resta lådor transporteras på rullband, (3) Operatör placerar plastpåse i varje låda, (4) Lager med plastpåsar, (5) Hjul sätts på bilkarosserna, (6) Färdiga bilar transporteras till wellådor för förpackning, (7) Wellådor tejpas igen, (8) Wellådor placeras på EUR-pall, (9) Färdiga pallar transporteras till lager.

⁶⁹ Dimensioneringen gjord enligt en modell i Bergenståhl, Perborg (2001).

⁷⁰ Graham Machinery Group, www.grahammachinerygroup.com

För att sköta driften av fabriken dygnet runt kommer det, förutom dagtidspersonal, att krävas skiftarbetande personal. Tabellen nedan anger antalet anställda som krävs;

Tabell 3: Bemanningsbehov för produktionsanläggningen.

Personal, dagtid	
tekniker	1
administratör	1
manager	1
Personal, skift	
operatör	4
tekniker	1
förman	1
Extra personal, semestertid	
operatör	3
tekniker	1

Beroende på den maximala lagstaddade arbetstiden vid skiftarbete i varje land kommer antalet skift som krävs att variera mellan fyra och fem. Brytpunkten, d v s då 5-skift måste användas istället för 4-skift, ligger vid $(7 \times 24h) / 4 = 42h$.

5.3.5 Färdigvarulager

Efter att leksaksbilarna blivit packade och placerade på pall körs de ut till ett lager och ställs in i pallställage. Vi antar att lageromsättningshastigheten är 4 veckor, d v s att det tar 4 veckor för hela lagret att bytas ut. För varje kund antar vi vidare att man håller sig med ett säkerhetslager som motsvarar en veckas försäljning.

5.3.6 Kunder

Totalt 10 olika kunder kommer att försörjas med leksaksbilar. Var kunderna finns och hur mycket de efterfrågar årligen anges i Tabell 4 nedan (se även Figur 7).

Tabell 4: Årlig efterfrågan för SWELEKs kunder i Europa.

Land	Stad	Efterfrågan (tusentals bilar)
Schweiz	Luzern	200
Tyskland	München	500
Spanien	Sevilla	1 000
Norge	Oslo	100
Frankrike	Paris	700
Polen	Tymbark	200
Tjeckien	Prag	200
Italien	Bologna	400
Ryssland	Moskva	300
Danmark	Slagelse	100
Σ		3 700

6

Landsspecifika utvärderingskriterier

Detta kapitelns första avsnitt motsvarar det andra steget i Youngs modell och tar upp och diskuterar de utvärderingskriterier som valts att beaktas i den här uppsatsen. Den viktning som också innefattas i detta steg tas dock inte upp förrän i nästa kapitel. I resterande avsnitt redovisas den empiriska information som insamlats för respektive land beträffande utvärderingskriterierna. Fokus ligger på de tre östeuropeiska länderna, då affärsklimatet där historiskt sett skiljt sig från det västerländska.

6.1 Val av utvärderingskriterier

I detta avsnitt redogör vi för de utvärderingskriterier vi har valt att beakta hos de olika länderna. Utgångspunkten har varit Youngs modell, dels med den "informationsbank" som understödjer alla steg i modellen och dels affärsmiljöfaktorer. Som komplement till dessa har vi tagit med kriterier föreslagna genom Weber och Hills teorier. Värt att notera är att marknadsspecifika faktorer i Youngs modell inte kommer att beaktas, då hela Europa ses som en marknad i detta fall och problematiken därför ligger i var på denna marknad produktionen skall förläggas.

6.1.1 Indikatorer för potential

Dessa faktorer utgör grundläggande bitar för ett företags möjlighet att bli framgångsrik på en marknad. Siffrorna till dessa faktorer är nästan uteslutande hämtade från svenska exportrådet⁷¹ och de olika ländernas statistiska centralbyråer⁷²;

- **Generella indikatorer** såsom BNP, inflation, arbetslöshet och utbildningsnivå – hur ser konjunkturen ut i landet och i vilken riktning är landets ekonomi på väg i?
- **Infrastruktur och kommunikation** – innebär landets infrastruktur några hinder eller rent av en möjlighet jämfört med andra länder?
- **Myndigheter och lagstiftning** – har myndigheter infört regleringar och lagar som kan påverka verksamheten negativt eller positivt och hur lätt är det att kommunicera med dem?
- **Ekonomi och finansiering** – hur är det ekonomiska klimatet med avseende på t ex räntor för belåning och företagsskatt?
- **Affärsklimat och kultur** – hur upplevs summan av de ovan nämnda faktorerna och blir resultatet annorlunda om man summerar dem för utländska bolag?

⁷¹ www.swedishtrade.se/landsfakta

⁷² T e x www.czso.cz/eng för Tjeckien

6.1.2 Kostnader för att utnyttja potential

Personal

Weber framhäver lokal lönenivå som en av de två primära faktorerna för lokaliseringvalet. Det finns dock fler kostnader som är förknippade med personal än bara lönenivåer. Det borde vara av vikt att även beakta tillgängligheten på personal, utbildningsnivån inom det område företaget agerar, generell arbetsmoral, ledarstil och generella språkkunskaper i länderna (och helst regionerna) som är föremål för en lokaliseringstvärdering. De källor som använts för att samla in denna typ av data är främst personer på de företag som enkäterna har skickats ut till samt statistiska centralbyråer och experter i de olika länderna.

Mark och byggnad

En utländsk direktinvestering och nyetablering kräver att antingen mark eller byggnader köps upp eller hyrs, beroende på företagets policy. Därför borde det vara lämpligt att veta vilka kostnader detta innebär samt vilka restriktioner från myndigheter och lagstiftning som finns för detta i de olika länderna. Siffrorna för dessa kostnadsfaktorer kommer uteslutande från personer på de intervjuade företagen, och bygger på deras generella erfarenheter.

Energiförsörjning

Dagens västerländska produktionsanläggningar blir allt mer automatiserade i syfte att höja produktivitet och kvalitet. Detta faktum för dock med sig ett allt större behov av elektricitet, vilket innebär en ökad påverkan av elpriser och säker elförsörjning. Om dessa faktorer skiljer sig mellan de olika länder som beaktas bör det även påverka valet av lokalisering. Priser och tillgänglighet för elektricitet är i första hand insamlade från elleverantörer i de olika länderna och de siffror som presenteras är genomsnittliga värden över året.

Inköp av produkter

Som nämnts i föregående kapitel kommer det fallscenario som uppsatsen bygger på att innebära att produktionsanläggningen framförallt har internationella leverantörer. De källor som använts prisinformation är plasttillverkarna Borealis och Clariant samt förpackningstillverkarna SCA Packaging och Kappa Well. När det gäller förpackningsmaterial och lastbärare förutsätter vi som tidigare nämnts att dessa kommer att köpas lokalt, då vi utgår från att detta förfarande kommer att minimera transporten och öka tillgängligheten.

Transport

Beroende på vägskatter, bensinpriser, brottslighetsnivå, kvalitet på infrastrukturen samt nettotransporten för det specifika landet, varierar transportpriset för olika länder. Genom att begära offerter från transportföretaget Schenker för samtliga rutter till och från produktionsanläggningen för samtliga länder som uppsatsen ämnar undersöka, kommer denna faktor kunna utvärderas med hög noggrannhet.

6.1.3 Risker

Politiska

Politisk risk brukar definieras som sannolikheten att politiska krafter kommer att orsaka drastiska förändringar i ett lands affärsmiljö som påverkar ett företags vinster och andra mål ogynnsamt.⁷³ Denna risk tenderar därför att vara störst i länder med hög politisk och social instabilitet, varför vi inte förväntar oss att finna några större problem i de länder undersökningen omfattar. I detta sammanhang kan även nämnas att företag upplever det svårare att vara verksam i politiskt instabila omgivningar än under korrupta myndigheter, då både kostnaderna och riskerna i det senare fallet kan förutses.⁷⁴ Av denna anledning blir förekomsten av organiserad brottslighet och korruption mer intressant att beakta i denna undersökning.

Finansiella

Den finansiella risken, ur ett nationalekonomiskt perspektiv, kan definieras som sannolikheten att landets ekonomi missköts och därigenom medför drastiska förändringar i ett lands affärsmiljö som påverkar ett företags vinster och andra mål ogynnsamt.⁷⁵ Tydliga indikatorer på nivån av den finansiella risken är ett lands statsskuld, inflationstakt och räntenivå. Dessa indikatorer påverkar direkt faktorer såsom löner, lokala materialkostnader och växelkurser, och det är dessa finansiella mått som uppsatsen kommer att fokusera på.

Legala

Med legala risker menas i denna uppsats hur tillmötesgående rättsväsendet och det legala systemet är mot företag i allmänhet och utländska företag i synnerhet. Faktorer såsom regler för arbetstrygghet och hur frekvent dessa och övriga lagar brukar ändras kommer att beaktas i denna uppsats.

I nästa avsnitt kommer insamlad fakta rörande de olika ländernas potential, kostnader och risker att redovisas enligt den ovan angivna strukturen.

6.2 Polen

Polen är med sina 38,2 miljoner invånare störst, både till folkmängd och till yta räknat, av de tio länder som den 1 maj i år blev medlemmar i EU. Sedan början av 90-talet har den polska ekonomin utvecklats mycket snabbt och övergången från planhushållning till marknadsekonomi har gått förvånansvärt smidigt. I dag beräknas den privata sektorn svara för 70% av sysselsättningen och bidra med 70% av BNP. Jordbruket är en viktig sektor i den polska ekonomin genom att svara för drygt 20% av sysselsättningen och utgöra en social "buffert" i lågkonjunktur. Samtidigt är jordbrukets andel av BNP endast drygt 3%.

⁷³ Hill, Charles (2000), sid 67

⁷⁴ Bass, Bernard et al (1977)

⁷⁵ Hill, Charles (2000), sid 67

6.2.1 Potentialer

Generella indikatorer

BNP-tillväxt	1.6%
Inflation	0.7%
Andel universitetsutbildade (25-64år)	12.0%
Arbetslöshet	18.7%
BNP / capita (köpkraftsjusterad)	4 534 €

Nedgången i världsekonomin har även påverkat den polska ekonomin och tillväxten har under senare år varit svag och långt ifrån tillräcklig för att Polen inom rimlig tid skall hinna ifatt övriga OECD-länder. BNP per capita i Polen ligger på ungefär 40 % av genomsnittet för EU och arbetslösheten är hög, närmare 20%. I vissa delar av Polen är siffrorna dessutom betydligt högre och närmar sig där 30 %. Inflationen är dock mycket låg och exportutvecklingen är fortsatt positiv. Under de senaste månaderna har vissa tecken på återhämtning noterats, då både industri- och byggproduktionen ökat markant.

Infrastruktur och kommunikation

Av enkätsvaren att döma finns stora brister i det polska vägnätet, både vad beträffar dess omfattning och kvaliteten på de vägar som existerar. Den polska trafiksäkerheten är följaktligen, tillsammans med den ungerska, den sämsta i Europa med 446 dödsolyckor per år och miljoner fordon. Dessutom tillåter man inte industritrafik på söndagar mellan 00 och 22 eller på lördagar mellan 8 och 22 under juni, juli och augusti. Den dåliga kvalitén på vägar innebär även att man måste stänga helt om det skulle bli för varmt, vilket självklart innebär en stor risk i leverenssammanhang.

Flyg- och sjötransporter fungerar å andra sidan utmärkt och system för dessa är väl utbyggda. Den polska förtullningsprocessen skapar i dagsläget mycket problem vid in- och utförsel av varor, men stora förhoppningar finns om att denna process kommer att förenklas snabbt nu efter EU-inträdet. Postsystemet uppvisar stora brister, men den fasta telefonin och nät för mobiltelefoni är väl utbyggt och fungerar tillfredställande. Sämre är det med Internetuppkoppling, vilket visserligen fungerar men generellt sett väldigt långsamt.

Myndigheter och lagstiftning

Servicenivån hos de polska myndigheterna har blivit något bättre men upplevs fortfarande som bristfällig. Byråkrati, brist på kompetens och oklara regler är anledningen till detta. Koordinationen mellan olika myndigheter är också bristfällig. Ett lyckat samarbete med en myndighet beror i mycket stor grad på om man har träffat rätt person, de personliga kontakterna upplevs således som mycket viktiga. Produktcertifieringsprocessen anses mycket krånglig och nämns som en starkt bidragande orsak till att ekonomin bromsas tillsammans med bl a en ständig förändring av lagar och regler. Stora förhoppningar finns att myndigheternas verksamhet kommer att förenklas i och med EU-inträdet.

Ekonomi och finansiering

Regeringen presenterade en expansiv budget för år 2004 i syfte att ytterligare förstärka positiva trender på det ekonomiska området. Bl.a. kommer skatten för företag att minska från 27% till

19% medan budgetunderskottet ökar med 7 miljarder zloty och kommer därmed att uppgå till drygt 5% av BNP.

Den polska bokföringen, i jämförelse med den svenska, anses inte leda till större problem för utländska företags verksamhet. Däremot är finansiering genom kortfristig kredit såväl som långsiktiga lån svår att få. Räntenivån är dessutom relativt hög, även om det på senare tid blivit möjligt att få allt förmånligare räntor. Inflationen, som ligger på en låg nivå, anses enligt enkätsvaren inte utgöra något hinder för verksamheten.

Affärsklimat och kultur

Den polska ledarstilen är väldigt auktoritär och benägenheten att delegera nedåt i organisationen är låg. Av enkätsvaren framgår att den generella uppfattningen är att betalningsförmågan hos de polska lokala företagen är relativt osäker. Mutor är vanligare i Polen än i Sverige men påverkan från övrig brottslighet minskar stadigt. En annan viktig del när beträffande etableringsfasen vid en direktinvestering är att utländska företagare bör ha en "mjuk" attityd till en början, för att inte uppfattas som besserwissrar av den polska motparten. Det har visat sig att man inte bara kan komma till Polen och tro att det ska fungera precis som i sitt hemland utan att man måste ha gjort sin hemläxa och "läst på" om området man ämnar investera i.

Trots dessa hinder anses det polska affärsklimatet vara fördelaktigt när det gäller utländska direktinvesteringar, som också har ökat i jämn takt sedan början på 90-talet. Förra året investerade utländska bolag ca 3,8 miljarder euro i Polen vilket, trots att det är ungefär hälften av vad som under samma tid investerades i Tjeckien, innebär en andraplats i central- och östeuropa.

6.2.2 Kostnader

De kostnader som kommer att användas för att göra kostnadsberäkningar för SWELEK redovisas nedan i tabellform.

Tabell 5: Redovisning av insamlad data rörande SWELEKs produktionskostnader i Polen.

Personal		Transport		
Antal arbetstimmar / vecka	43	Transportkostnad (€/trailer) till:		
Antal semesterdagar / år	25	Spanien	Sevilla	2 650
Arbetslöshetsnivå	20,0%	Schweiz	Luzern	1 350
Löner (€/mån)		Tyskland	München	850
operatör	531	Norge	Oslo	1 850
tekniker	690	Frankrike	Paris	1 250
förman	770	Polen	Tymbark	450
administratör	797	Tjeckien	Prag	450
manager	1 635	Italien	Bologna	1 350
Mark och byggnad		Ryssland	Moskva	2 050
Investeringkostn, industrilokal (€/m ²)	900	Danmark	Slagelse	1 450
Investeringkostn, lager (€/m ²)	280	Transportkostnad (€/trailer) från:		
Installering av el, telefon, avlopp et c (€)	100 000	Holland	Rotterdam	1 062
Energiförsörjning		Italien	Milano	592
Elkostnad (€/kWh)	0,027	Frankrike	Nantes	2 190
Inköp av förpackningsmaterial				
Kostnadsreduktion jfr m Sverige	6%			

Värt att notera är att det är möjligt att ha skiftarbetare som jobbar 43h/vecka, givet att det alltid skiljer minst 12h mellan arbetspassen. Detta innebär att det räcker med fyra skift för att klara en produktion som går dygnet runt. Lönerna, som gäller för industriarbetare, är också intressanta med nivåer som ligger runt en tredjedel av vad den gör hos grannarna i väst. Att det är viktigt att anställa folk lokalt, och inte skapa en koloni av utländsk personal som inte riktigt känner till landet, vid uppstarten av en ny fabrik var något som framkom i enkätsvaren.

Kostnaderna för de förpackningsmaterial vi antagit (wellpapp, plastpåsar och träpallar) utgörs till 35% av löner, vilket resulterar i ca 6% lägre priser än i västeuropa. Elkostnaden slutligen, ligger mycket lågt jämfört med övriga Europa. Tilläggas bör dock att priserna kan variera lokalt med upp till 13%, och att det området vi antagit ligger 4% över genomsnittet i landet.

6.2.3 Risker

Politiska

Den politiska utvecklingen från år 1989 till dags datum har varit något kaotisk med ständiga regeringsskiften. Den nuvarande mandatperioden, under ledning av premiärminister Leszek Miller, har präglats av bittra inrikespolitiska strider, främst beroende på ett antal korruptionsskandaler med kopplingar till regeringen och det svåra ekonomiska läget med svag tillväxt och växande budgetunderskott. Regeringen Miller kunde dock under sommaren inregistrera segrar i två avseenden. Deltagandet i folkomröstningen om EU-anslutningen i juni 2003 blev oväntat stort, 59%, liksom det klara utslaget med 77% ja-röster. Stärkt av valresultatet begärde Miller en förtroendeomröstning för sig själv och regeringen i parlamentet, som han vann med en marginal som var klart större än regeringsunderlaget. Därmed har regeringen Miller fått andrum och ro att koncentrera sig på landets mera långsiktiga problem, främst på det ekonomiska området. Den politiska risken kan således anses ha minskats på sista tiden men samtidigt gror en viss misstro vad avser korruption fortfarande gentemot regeringen och myndigheter i allmänhet.

Finansiella

Statsskulden växer idag och kommer antagligen snart farligt nära det tak på 60% av BNP som enligt EU-konstitutionen inte får överskridas. Avgifter till EU och utgifter för samfinansierade projekt, den fortsatt höga arbetslösheten och växande underskott är faktorer som talar för att den polska ekonomin står inför ett mycket besvärligt år. Inflationstakten och därmed löneutvecklingen och ökningen av det allmänna kostnadsläget beräknas delvis av denna anledning ligga kvar på en hanterbar nivå. Den höga statsskulden oroar men

Legala

Vi har inte funnit några legala risker värda att nämnas som kan påverka utfallet av en direktinvestering i Polen.

6.3 Tjeckien

Tjeckien, för närvarande med ca 10 miljoner invånare, blev som första före detta "öststat" antagen till OECD 1995 och därefter även till NATO i mars 1999. Efter 5 år av förhandlingar med EU och ett "JA" i ett nationellt referendum den 13 juni 2003 fastställdes det att Tjeckien skulle bli ett av de länder som skulle få fullt EU-medlemskap i maj 2004. De utländska investeringarna i landet har ökat konstant sedan tidigt 90-tal och svenska företag har investerat för 13,9 miljarder SEK sedan dess. I dagsläget finns cirka 200 svenska företag representerade i landet varav 12 är tillverkande.⁷⁶

6.3.1 Potentialer

Generella indikatorer

BNP-tillväxt	2.7%
Inflation	1.8 %
Andel universitetsutbildade (25-64år)	12.0%
Arbetslöshet	9.8 %
BNP / capita (köpkraftsjusterad)	11 650 €

Uppgången i den tjeckiska ekonomin har fortsatt och under 2003 ökade BNP med omkring 2.7%. Arbetslösheten är dock förhållandevis hög med stora regionala och strukturella skillnader. Inflationen uppgick till 1.8% under 2003. Tjeckiska statens budgetunderskott har ökat från att år 2000 ha motsvarat 4,4 % av BNP, till beräknade dryga 10% av BNP 2003. Några orsaker till det höga budgetunderskottet är att staten generellt sett fått minskade intäkter, att omstruktureringen av banksektorn inneburit stora engångskostnader och att socialförsäkringssystemet inte anses vara cykliskt hållbart.

Infrastruktur och kommunikation

När det gäller infrastrukturen i landet verkar Tjeckien generellt sett ligga bra till. Flygtransporter, post och telefoni anses alla hålla västerländsk standard. Vägnäten har visserligen blivit bättre, men fortfarande ligger antalet dödsolyckor i trafiken nästan tre gånger så högt som i Sverige. Jämfört med Polen och Ungern ligger man dock ca 40% lägre. Vissa problem finns också med Internet och mobiltelefoni, där det kan vara olika besvärligt med funktionalitetsbrist beroende på leverantör. Av de forna östländerna har dock Tjeckien den högsta mobiltelfonianvändningen med ca 85% av befolkningen. Ett annat område som har varit besvärlig är förtullningsprocessen, men många förväntar sig att den problematiken kommer att försvinna helt genom EU-medlemskapet.

Myndigheter och lagstiftning

Tjeckiska myndigheter upplevs byråkratiska och lite kantiga i sitt sätt att arbeta, något som påverkar utländska företag mer än inhemska. Lagstiftningen, med bl a låg arbetsstrygghet, gynnar dock de utländska företagen då de lättare kan styra arbetsförhållandena och välja den arbetskraft de vill.

⁷⁶ www.swedishtrade.se/landsfakta

Ekonomi och finansiering

Det ekonomiska klimatet med avseende på räntelägen och inflation verkar inte ha någon större betydelse för utländska företags verksamhet. Däremot anges landets redovisningsregler som krångliga och inte särskilt lätta att tillämpa. En annan faktor som troligtvis är av större vikt, är bolagsskatten. Denna ligger för tillfället på 31%, vilket är 4%-enheter högre än i Polen och nästan dubbelt så mycket som i Ungern, men man har meddelat att man siktar på att sänka den till 24% år 2006. Det skulle kunna innebära en klar fördel för landet i direktinvesteringssammanhang, då speciellt stora företag ofta behöver verksamheter i länder med låga bolagsskatter där man kan ta upp stora vinster.

Affärsklimat och kultur

Affärsklimatet anses mycket fördelaktigt i Tjeckien när det gäller utländska direktinvesteringar, som ökat konstant sedan början på 90-talet. Landets centrala läge i Europa, tillgången på kvalificerad arbetskraft med låga lönekrav och det faktum att man utgör en marknad med låga etableringshinder gör landet mycket intressant för nyetablering. Förra året investerade utländska bolag ca 9 miljarder euro i Tjeckien, vilket är överlägset mest av länderna i centraleuropa. Som ett led i detta tredubblade man antalet anställda.

Även om Tjeckien har ett fördelaktigt affärsklimat för utländska direktinvesteringar har enkätundersökningen visat att det trots allt krävs mycket arbete för att investeringarna skall lyckas. Ju mer grundliga undersökningar som görs beträffande alla faktorer som kan tänkas påverka verksamheten, desto lättare går etableringen. Lokala skillnader beträffande industrialiseringsgrad har dessutom gjort att flera utländska företag har sagt att närhet till huvudstaden varit en av de viktigaste faktorerna vid etableringen. Som sista viktig framgångsfaktor i Tjeckien nämns att ha ledande personal som kan språket.

6.3.2 Kostnader

De kostnader som kommer att användas för att göra kostnadsberäkningar för SWELEK redovisas nedan i tabellform.

Tabell 6: Redovisning av insamlad data rörande SWELEKs prognostiserade produktionskostnader i Tjeckien.

Personal		Transport		
Antal arbetstimmar / vecka	40	Transportkostnad (€/trailer) till:		
Antal semesterdagar / år	23	Spanien	Sevilla	1 985
Arbetslöshetsnivå	9,5%	Schweiz	Luzern	1 000
Löner		Tyskland	München	575
operatör	519	Norge	Oslo	1 525
tekniker	675	Frankrike	Paris	1 000
förman	750	Polen	Tymbark	675
administratör	779	Tjeckien	Prag	330
manager	1 413	Italien	Bologna	1 215
Mark och byggnad		Ryssland	Moskva	2 575
Investeringkostn, industrilokal (€/m ²)	900	Danmark	Slagelse	1 035
Investeringkostn, lager (€/m ²)	280	Transportkostnad (€/trailer) från:		
Inställning av el, telefon, avlopp et c (€)	100 000	Holland	Rotterdam	735
Energiförsörjning		Italien	Milano	1 530
Elkostnad (€/kWh)	0,039	Frankrike	Nantes	584
Inköp av förpackningsmaterial				
Kostnadsreduktion jfr m Sverige	6%			

De flesta av dessa kostnader skiljer sig inte nämnvärt från Polen. Lönerna är något högre, liksom kostnader för el. På transportsidan är det däremot större skillnader och den genomsnittliga transportkostnaden är hela 13% lägre än i Polen. Orsakerna till detta är främst att Tjeckiens vägnät är betydligt bättre och att den stora handeln gör att transportomsättningen är högre, vilket sänker priserna.

6.3.3 Risker

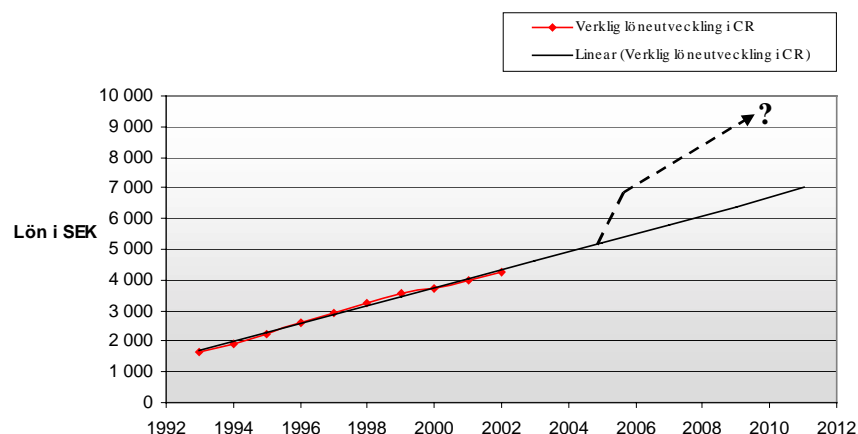
Politiska

EU konstaterade i sina återkommande rapporter inför de nu avslutade medlemskapsförhandlingarna bland annat att landet uppfyller de politiska krav som ställs på medlemmarna i EU. Tjeckien anses också ha en "fungerande marknadsekonomi" och med denna bakgrund hävdar EU att Tjeckien är ett makroekonomiskt stabilt land. Man uttrycker dock en viss oro för landets ökande budgetunderskott och har samtidigt uppmanat Tjeckien att mer intensivt bekämpa den ekonomiska brottsligheten och korruption som bitit sig fast i landet.

Finansiella

Med en låg inflationstakt och intensiva investeringar från utländska företag framstår löneutvecklingen som den största finansiella risken i samband en direktinvestering i landet. Tittar man på löneutvecklingen för okvalificerat arbete inom verkstadsindustrin ser man att den har varit både stabil och kraftig de senaste tio åren (se Figur 10). Frågan som många diskuterar nu är hur inträdet i EU kommer att påverka den fortsatta utvecklingen. Det finns en risk att löneökningen gör ett tillfälligt hopp och även att ökningen tilltar, vilket kan skapa en chockeffekt

i utländska företags vilja att investera vilket i sin tur kan få större negativa konsekvenser för hela landets ekonomi.



Figur 10: Simulerad löneutveckling (SEK/månad) för industriarbetare i Tjeckien.

Legala

I samband med Tjeckiens EU-inträde har en omfattande lagharmonisering i stort sett kunnat genomföras mellan det tjeckiska regelverket och EU:s. Det finns emellertid bevis på att betydande brister förekommer på flera områden vad gäller implementeringen av denna. Förutom den osäkerhet som finns i samband denna harmonisering har vi inte funnit några legala risker av nämnvärd storlek.

6.4 Ungern

Ungern var det land inom det kommunistiska blocket som först vågade samarbeta med väst. Den ungerska gränsöppningen mot Österrike 1989 bidrog till Central- och Östeuropas snabba omvandling. Sedan denna händelse har den ungerska ekonomin befunnits i en ständig utveckling med en övergång från plan- till marknadsekonomi. Landet har cirka 10 miljoner invånare och är ett av de tio länder som den 1 maj i år blev medlemmar i EU. Sverige står för den enskilt största exporten till Ungern med ca 4 miljarder SEK år 2003. Nittiofem svenska företag är etablerade i Ungern och sysselsätter tillsammans cirka 12 000 personer. Privatiseringsprocessen inom industrin är praktiskt taget fullbordad och industripolitiken har moderniserats väsentligt. Vad som dock framförallt återstår är att hejda de ökande regionala klyftorna och förbättra situationen för lokala småföretag i förhållande till de multinationella företagen.

6.4.1 Potentialer

Generella indikatorer

BNP-tillväxt	3,1%
Inflation	4,7 %
Andel universitetsutbildade (25-64år)	14,0%
Arbetslöshet	5,8 %
BNP / capita (köpkraftsjusterad)	5 800 €

Arbetslösheten uppgick år 2003 till 5,8%, vilket är cirka 1,8% lägre än motsvarande siffra för snittet i EU-länderna. Sysselsättningsgraden är dock bara 56% och för att nå upp till EU-målet 70%, krävs 1 miljon nya arbeten. Den industriella tillväxten i landet var förra året 3% och budgeten för 2004 räknar med 3,5%. Inflationen år 2003 uppgick till hela 4,7 procent och budgeten för 2004 räknar med en ökning av ytterligare en procentenhet (andra källor utesluter inte en siffra på 6,5%). Anledningar som hittills framför allt har nämnts till denna höga inflation är stora löneökningar, regeringens anslagsöverskridanden samt en deprecierad forint (ungerska valutan).

Infrastruktur och kommunikation

Ungern har, tillsammans med Polen, den högsta dödligheten i trafiken i Europa med sina 443 döda per år och miljoner fordon i landet. Anledningar till detta resultat är bl a brister i trafiksäkerhetslagar där säkerhetsbälte helt nyligen blev obligatoriskt samt dåligt skick på fordonsparken men framförallt den trängsel som råder på landsvägarna. Visserligen har ett antal nya motorvägar byggts, men dessa är dyra betalvägar varför nästan all trafik trängs på de mindre, dåligt skötta landsvägarna. Restriktioner för lastbilstrafik gör gällande att all transport är förbjuden på söndagar och helgdagar mellan 08.00 och 22.00 samt under juni till augusti även lördagar under samma tid.

Flygtransporter fungerar enligt enkäten tillfredställande till skillnad från postväsendet vilket anses opålitligt. Den fasta telefonin och nät för mobiltelefoni är väl utbyggt och fungerar tillfredställande. Sämre är det, i likhet med både Polen och Tjeckien med Internetuppkoppling, vilket visserligen fungerar men generellt sett väldigt långsamt. Stora ansträngningar för förbättringar görs dock inom detta område.

Myndigheter och lagstiftning

De ungerska myndigheterna har genomlevt stora reformer på sista tiden och servicenivå har därmed blivit klart bättre. Viss långsam byråkrati och bristande kompetens är dock fortfarande ganska vanligt, enligt enkätsvaren. Liksom för Polens del beror ofta ett lyckat samarbete med en myndighet i mycket stor grad på om man har träffat rätt person, varför de personliga kontakterna upplevs som mycket viktiga. Lagstiftningen har sedan 1997 successivt harmoniserats till EU:s krav och Ungern har kommit långt i denna process.

Ekonomi och finansiering

Den 15 december 2003 fastställde det ungerska parlamentet budgeten för 2004. För att få ned underskottet till 3,8% (2002: 9,6% och 2003: 5,6%) i enlighet med landets EU-ambitioner, beslutade regeringen bl.a. om en nedskärning med 10% av all civil personal i offentlig tjänst. Förmånligare skatter skall stärka ungerska företags konkurrenskraft. Den märkliga och av internationella investerare kritiserade lokala företagsskatten (som baseras på omsättningen) och läggs på den annars låga statliga företagsskatten på 18% håller på att ses över. Privatiseringsprocessen av statliga företag fortsätter.

Den ungerska bokföringen är i stora drag EU-anpassad och anses inte leda till större problem för utländska företags verksamhet. Räntenivån är däremot relativt hög, även om det på senare tid blivit möjligt att få allt förmånligare räntor. Inflationen har varit ett av Ungerns främsta problem. Som framgått tidigare är den idag relativt hög, 4,7%, vilket dock är en klar förbättring från 1997 och -98, då inflationen i snitt låg runt 17%. Inflationen förväntas dock inte sjunka mer utan istället ligga kvar ungefär på samma nivå under ett par års tid.

Affärsklimat och kultur

Den ungerska ledarstilen är, liksom den Tjeckiska och Polska, väldigt auktoritär. Av enkätsvaren framgår att språket är viktigt att kunna för att bli framgångsrik i landet samtidigt som en västerländsk person i ledningen för företaget starkt rekommenderas i ett etableringsskede. Mutor är vanligare i Ungern än i Sverige, dock innebär detta faktum inga större problem för de utländska företagen.

Det ungerska affärsklimatet bör, trots vissa olikheter med västeuropa, betraktas som klart fördelaktigt när det gäller utländska direktinvesteringar. Detta har också resulterat i att Sverige i dag, bl a på grund av motköp till Ungerns köp av JAS 39 Gripen, står för den enskilt största andelen av direktinvesteringar i Ungern. Vad Ungern saknar, framhåller en respondent i enkäten, är en tydligare och klarare ekonomisk framtidsplan. En sådan skulle, tillsammans med ett kraftigt sänkt budgetunderskott, verka förtroendeingivande och bidra till att skapa bättre förutsättningar för investeringar och ett bättre investeringsklimat.

6.4.2 Kostnader

De kostnader som kommer att användas för att göra kostnadsberäkningar för SWELEK redovisas nedan i tabellform.

Tabell 7: Redovisning av insamlad data rörande SWELEKs prognostiserade produktionskostnader i Ungern.

Personal		Transport		
Antal arbetstimmar / vecka	40	Transportkostnad (€/trailer) till:		
Antal semesterdagar / år	25	Spanien	Sevilla	2 450
Arbetslöshetsnivå	8,3%	Schweiz	Luzern	1 070
Löner (€/mån)		Tyskland	München	860
operatör	427	Norge	Oslo	2 250
tekniker	555	Frankrike	Paris	550
förman	620	Polen	Tymbark	700
administratör	640	Tjeckien	Prag	650
manager	1 297	Italien	Bologna	820
Mark och byggnad		Ryssland	Moskva	2 550
Investeringskostn, industrilokal (€/m ²)	1 000	Danmark	Slagelse	1 670
Investeringskostn, lager (€/m ²)	290	Transportkostnad (€/trailer) från:		
Inställning av el, telefon, avlopp et c (€)	100 000	Holland	Rotterdam	967
Energiförsörjning		Italien	Milano	706
Elkostnad (€/kWh)	0,05	Frankrike	Nantes	1 850
Inköp av förpackningsmaterial				
Kostnadsreduktion jfr m Sverige	7%			

Trots löneökningar senaste åren, ligger lönenivån bland de lägsta i Europa och klart lägst av de länder som denna studie omfattar. Detta leder indirekt till att inköpskostnaderna för förpackningsmaterial är så pass mycket lägre som 7% jämfört med övriga västeuropa.

6.4.3 Risker

Politiska

Det politiska läget har svängt fram och tillbaka de senaste åren. Vid parlamentsvalen 2002 byttes en högerbetonade regering ut mot en socialistliberal, och även om turbulensen var stor i samband med detta var valdeltagandet det högsta i landets historia. EU har efteråt uttryckt att man anser att ett nytt, tämligen stabilt läge infunnit sig som kommer att gynna landet.

Finansiella

Inflationen var tidigare ett av landets största problem och uppgick 1998 till hela 18%. Sedan dess har man dock lyckats sänka den i rask takt till förra årets siffra på ca 4.5%, och förhoppningen är att man kommer att kunna hålla kvar den där. Ett problem som dykt upp som ett orosmoln för politikerna på senare år är det ökande handelsunderskottet. Orsaken till detta är främst att landets inhemska konsumtion ökat drastiskt.

Ett mycket stort underskottet i statsfinanserna 2002 medförde att statsskulden översteg 60% av BNP, vilket är satt som gräns inom EU. Även om man till 2003 lyckades nå under denna procentsats förblir det en klar riskfaktor i landet. I slutet av samma år tvingades den ungerska centralbanken att höja räntan med 3% till 12,5% för att stärka en kraftigt försvagad forint, som

är landets valuta. Trycket på forintan har bl a förklarats med det höga budgetunderskottet och avsaknaden av en klar ekonomisk och näringslivsfrämjande framtidsplan.

Legala

Vi har inte funnit några legala restriktioner av vikt som kan påverka SWELEKs produktion. Andelen direktinvesteringar i landet har förvisso sjunkit till och stabiliserats runt 4% av BMP, men det beror snarare på ekonomiska faktorer.

6.5 Frankrike

Frankrike är, i BNP räknat, världens fjärde största ekonomi och Europas näst största totala marknad med sina dryga 61 miljoner invånare. Landets viktigaste industrier finns inom transportsektorn, telekommunikation, jordbruk och läkemedel. Efter en ekonomisk svaghetsperiod under 1990-1996 uppvisade Frankrikes ekonomi under flera år en tämligen dynamisk utveckling, även jämfört med grannländerna i centrala Europa. Tillväxten och sysselsättningstillväxten var hög, inflationen under kontroll och arbetslösheten sjönk. Trenden har dock på senare år åter vänt nedåt. Den tillväxt man hoppats på under 2003 (2,5%) har inte förverkligats, och den gängse bedömningen är att tillväxten i år kommer att klart understiga 1%.

Budgetunderskottet har under den sittande Raffarin-regeringens första år fördubblats och arbetslösheten har ökat med 130 000 personer, vilket grusat förhoppningarna om tillväxt. Konsumtionen har visserligen hållits nödortfött uppe, men konsumenternas framtidstro vacklar och företagens investeringsplaner tyder inte på något snart uppsving i den franska ekonomin.

6.5.1 Potentialer

Generella indikatorer

BNP-tillväxt	0.2%
Inflation	1.4%
Andel universitetsutbildade (25-64år)	21.0%
Arbetslöshet	9.6%
BNP / capita (köpkraftsjusterad)	24 550 €

Trots en förhållandevis kontrollerad inflation har den låga tillväxten och den ökande arbetslösheten, som i dagsläget är mer än 2% högre än genomsnittet i EU, gjort att landet inte fått fart på sin ekonomi. Även industrisektorn går försiktigt fram och verkar vänta in bättre tider.

Infrastruktur och kommunikation

Frankrike har ett väl utbyggt vägnät, med ett stort antal avgiftsbelagda motorvägar. Även om dessa vägar anses hålla mycket hög standard, kan prisnivåerna och de diskuterade prishöjningarna göra att en stor del av industritrafiken tvingas välja fria vägar, med ökad trängsel som följd.

Myndigheter och lagstiftning

Ett av den borgerliga regeringens huvudbekymmer, som självklart börjar skapa oro i opinionen, är den vikande konjunkturen. Denna har både gett utslag i arbetslöshetsstatistiken, där tecken finns att man åter är på väg över 10% och i kombination med den förda budgetpolitiken lett fram till ett växande budgetunderskott. Budgetunderskottet har både under 2002 och 2003 understigit den gräns om 3% av BNP som stipuleras i den s.k. Stabilitets- och tillväxtpakten i EU. Andra frågor som skapat missnöje i det franska samhället, och som därför medverkat till den försämrade konjunkturen, är en misslyckade decentraliseringsreform för att skapa ökad autonomi för regering och kommuner samt en lika misslyckad pensionsreform.

Ekonomi och finansiering / Affärsklimat och kultur

Som nämnts ovan upplever Frankrike nu en tung ekonomisk period med ett spant affärsklimat. Eventuellt skulle en direktinvestering skulle gynnas av detta, genom en stor tillgång på t ex arbetskraft och lediga lokaler samt en god möjlighet att sluta fördelaktiga avtal med leverantörer som upplever dålig orderingång, men i det långa loppet är ett ekonomiskt uppsving ändå att föredra. Bolagskatten ligger för närvarande på 34.4%, vilket får anses ganska högt i europeiska sammanhang, men denna sats kan komma att sänkas i samband med de övriga skattesändningar som Raffarins regering vill genomföra.

6.5.2 Kostnader

De kostnader som kommer att användas för att göra kostnadsberäkningar för SWELEK redovisas nedan i tabellform.

Tabell 8: Redovisning av insamlad data rörande SWELEKs prognostiserade produktionskostnader i Frankrike.

Personal		Transport		
Antal arbetstimmar / vecka	40	Transportkostnad (€/trailer) till:		
Antal semesterdagar / år	27	Spanien	Sevilla	1 970
Arbetslöshetsnivå	9,6%	Schweiz	Luzern	590
Löner (€/mån)		Tyskland	München	740
operatör	1 313	Norge	Oslo	2 250
tekniker	1 706	Frankrike	Paris	550
förman	1 920	Polen	Tymbark	700
administratör	1 969	Tjeckien	Prag	650
manager	3 938	Italien	Bologna	820
Mark och byggnad		Ryssland	Moskva	2 550
Investeringkostn, industrilokal (€/m ²)	1 000	Danmark	Slagelse	1 670
Investeringkostn, lager (€/m ²)	310	Transportkostnad (€/trailer) från:		
Installering av el, telefon, avlopp et c (€)	110 000	Holland	Rotterdam	680
Energiförsörjning		Italien	Milano	736
Elkostnad (€/kWh)	0,037	Frankrike	Nantes	700
Inköp av förpackningsmaterial				
Kostnadsreduktion jfr m Sverige	0%			

Av dessa kostnader är det främst löner och el som sticker ut. Lönerna är, åtminstone med västerländska mått mätt, mycket låga. Jämfört med Tyskland ligger man nästan 40% lägre, till viss del beroende på den höga arbetslösheten som man haft de senaste åren. Elpriserna skiljer näst intill lika mycket och är drygt 30% lägre än i Tyskland.

6.5.3 Risker

Även om Frankrike upplever hög arbetslösheten, medelmåttiga ekonomiska framtidsutsikter och viss politisk oro i samband med diverse reformer anser vi att de politiska, ekonomiska och legala riskerna i landet är små jämfört med de östeuropeiska länderna. Landet är en av Europas största ekonomier, vilket vi tillsammans med det faktum att det finns indikationer på att landet är på väg uppåt anser vara en garant för att inga större risker finns. Även svaren från enkäterna bekräftar detta resonemang.

6.6 Tyskland

Tyskland, som är världens näst största exportnation och som har den tredje största ekonomin i världen efter USA och Japan, har under hela efterkrigstiden kännetecknats av ekonomisk styrka och, inom många områden, av en världsledande exportindustri. Den inhemska ekonomin är väl utvecklad i kraft av den stora inhemska marknaden och det stora skiktet av mellanstora företag, vilka i många hänseenden utgör ryggraden i den tyska ekonomin. Den tyska andelen av den svenska exporten uppgår till ca. 10%. Under 2003 exporterade Sverige för ca. 78 miljarder kronor till Tyskland, vilket är en minskning jämfört med 2002 (81 mdr kr). Under 2003 gick USA för första gången upp som Sveriges största exportmarknad, en position som annars Tyskland har haft ända sedan 1970-talet med några få avbrott. Men Tyskland ligger kvar på andra plats och är fortfarande en mycket viktig exportmarknad för Sverige.

6.5.1 Potentialer

Generella indikatorer

BNP-tillväxt	0,7%
Inflation	1,3%
Andel universitetsutbildade (25-64år)	25,4%
Arbetslöshet	11,7 %
BNP / capita (köpkraftsjusterad)	3%

Efter återföreningen 1990 har den ekonomiska utvecklingen Tyskland varit tämligen blygsam. Den genomsnittliga tillväxten åren 1992-1999 var ca 1,5%. Efter en uppgång år 2000 föll tillväxtsiffran åter tillbaka under år 2001 och stannade vid ringa 0,2% 2002. Stagnationen i den tyska ekonomin kan hänföras till en rad olika faktorer där återföreningen av öst och väst torde vara den enskilt viktigaste. Kostnaderna för denna ekonomiska och sociala integration motsvarar årligen ca 5% av bruttonationalprodukten.

Regeringens bedömning för innevarande år är att tillväxten kommer att ligga runt 0,75 procent, medan de ekonomiska instituten snarare räknar med nolltillväxt eller en liten negativ tillväxt. Arbetslösheten är ett av regeringens stora problemområden. Trots en hög utbildningsnivå ligger denna idag på drygt 11%. Denna höga nivå förklaras till viss del av den effektiviseringsprocess som skett i tysk industri det senaste decenniet med högre produktivitet och övertalighet som följd. Systemet för företagsbeskattning nämns också som en begränsande faktor mot nyinvesteringar i företagen.

Infrastruktur och kommunikation

Det tyska vägnätet är som bekant världens mest utbyggda och detta faktum är givetvis en stor fördel för industriella tillämpningar där stor andel transport ingår. Den enda restriktion som finns för tung trafik är ett förbud mot trafik på söndagar mellan klockan 00.00 till 22.00. Enligt enkätsvaren fungerar flygfrakt, telefoni, post samt Internetkommunikation klanderfritt.

Myndigheter och lagstiftning

De tyska myndigheterna är enligt enkätsvaren effektiva i sin handläggning om än något mer byråkratisk och invecklad i sin byråkrati. För att kontakten med myndigheterna ska fungera bra krävs det att personal på företaget är kunnig på detta område.

Ekonomi och finansiering

Den tyska företagsskatten är idag, med statlig och lokal skatt sammanslagen, drygt 39%. Denna relativt sett höga nivå är flitigt omdiskuterad och ofta kritiserad i politiken såväl som de tyska medierna. Däremot upplever respondenterna till enkäterna att stora möjligheter finns för att få förmånliga kortfristiga såväl som långfristiga lån.

Affärsklimat och kultur

Det tyska näringslivet är framförallt uppbyggt av små och medelstora familjeägda företag vilka karakteriseras av långsiktigt tänkande och värnande om familjens intresse. Att för ett utländskt företag förvärva en produktionsanläggning genom uppköp i Tyskland nämns av en respondent som i stort sett omöjligt. Däremot är attityden mot utländska nybyggnationer positiv.

6.5.2 Kostnader

De kostnader som kommer att användas för att göra kostnadsberäkningar för SWELEK redovisas nedan i tabellform.

Tabell 9: Redovisning av insamlad data rörande SWELEKs prognostiserade produktionskostnader i Tyskland.

Personal		Transport		
Antal arbetstimmar / vecka	40	Transportkostnad (€/trailer) till:		
Antal semesterdagar / år	30	Spanien	Sevilla	2 170
Arbetslöshetsnivå	11,7%	Schweiz	Luzern	800
Löner (€/mån)		Tyskland	München	560
operatör	2 058	Norge	Oslo	2 600
tekniker	2 676	Frankrike	Paris	1 000
förman	2 960	Polen	Tymbark	1 140
administratör	3 087	Tjeckien	Prag	1 095
manager	6 174	Italien	Bologna	1 170
Mark och byggnad		Ryssland	Moskva	2 650
Investeringkostn, industrilokal (€/m ²)	1 000	Danmark	Slagelse	1 300
Investeringkostn, lager (€/m ²)	310	Transportkostnad (€/trailer) från:		
Installering av el, telefon, avlopp et c (€)	110 000	Holland	Rotterdam	370
Energiförsörjning		Italien	Milano	645
Elkostnad (€/kWh)	0,055	Frankrike	Nantes	900
Inköp av förpackningsmaterial				
Kostnadsreduktion jfr m Sverige	0%			

Av dessa siffror är det främst lönerna och elpriserna som sticker ut. Jämfört med grannen Frankrike är den förstnämnda ca 40% högre. Det lagstadgade kravet på semester är också längre, med i genomsnitt 30 dagar per år. Vad gäller elpriserna, är de betydligt högre, ca 50% i genomsnitt, än de tidigare presenterade länderna

6.5.3 Risker

Den politiska liksom den ekonomiska och legala risken vid en direktinvestering i Tyskland bör kunna betraktas som låg, då inga av respondenterna kunde se några större orosmoment inom dessa områden. Visserligen är arbetslösheten hög, vilket till största delen kan förklaras genom sammanslagningen av öst- och västtyskland, men detta kan, i alla fall i ett relativt kort perspektiv, istället ses som en fördel då återkomsten på kompetent personal blir lättare. Vad den ekonomiska risken vidare beträffar kommer vägskatter inom några år att införas på de tyska motorvägarna, vilket givetvis kommer att påverka transportkostnaderna.

6.7 Schweiz

Schweiz är ett av de mest stabila och ekonomiskt välmående länderna i världen. Tjänstesektorn, t.ex. bankväsende och turism, spelar en mycket stor roll för ekonomin. Finanssektorn (banker, försäkringsbolag) svarar för ca 10% av BNP, turistsektorn för ca 6%. Industrin har bl.a. en betydande läkemedelsproduktion. Vid sidan av maskiner och elektronik spelar också tillverkning av ur (50% av världsmarknaden) och instrument en stor roll. Utrikeshandeln är mycket viktig för landets ekonomi men har stagnerat under de senaste åren, dock verkar en uppgång i utrikeshandeln vara på väg år 2004. Ca 60% av exporten går till EU och knappt 80% importeras därifrån. I särklass viktigaste handelspartner är Tyskland följt av Frankrike, Italien och USA.

6.7.1 Potentialer

Generella indikatorer

BNP-tillväxt	1,3%
Inflation	1%
Andel universitetsutbildade (25-64år)	32%
Arbetslöshet	4 %
BNP / capita (köpkraftsjusterad)	30 000 €

Under den senaste tioårsperioden har BNP-tillväxten varit 0,5% per år, vilket är omkring 1,4 procentenheter lägre än OECD:s genomsnitt. År 1990 låg BNP per capita 34% över EU:s genomsnitt. Numera är försprånget ca 17%. Den låga tillväxten har varit ett centralt tema i den inhemska ekonomiska debatten. Att Schweiz står utanför EU (och EES) och därigenom utsatts för ett lägre omvandlingstryck anses vara en viktig faktor bakom de låga tillväxtsiffrorna men trots ett par år av stagnation växer nu ekonomin på nytt. Prognosen för år 2004 är en ökning av BNP med 1,8%. Optimismen är störst inom branscherna bank- och försäkringsväsen, läkemedel, Telecom och elektronik. Schweizerfrancen har under senare tid förlorat i värde gentemot euron, vilket bör gynna exportindustrin. Inflationen brukar vara låg, under 1990-talet i genomsnitt 2,3%. Inflationen idag är knappt 1% per år och den schweiziska prisnivån är den högsta i Europa.

Andelen förvärvsarbetande av totalbefolkningen är den högsta inom OECD-området. Arbetslösheten är i en internationell jämförelse låg. Under 1990-talet låg arbetslöshetskvoten på 2,7% men har varit högre under de senaste åren och ligger nu på cirka 4%. Fackliga organisationer spelar en ganska undanskymd roll på arbetsmarknaden och de centrala förhandlingarna berör sällan lönefrågor. De tas i stället upp i direkta förhandlingar mellan arbetsgivare och löntagare. Bara 50% av löntagarna är bundna av kollektivavtal.

Infrastruktur och kommunikation

Trots sin topologiskt oländiga terräng har Schweiz en modern, väl utbyggd, infrastruktur både vad gäller vägnät, järnväg och flygfrakt. Kommunikation inom post, tele och Internet fungerar enligt respondenterna utmärkt.

Myndigheter och lagstiftning

En respondent påpekade också att landets komplexitet och konservatism står i en klass för sig och att allting är svårare, krångligare och långsammare att genomföra än i andra länder. Näringslivet är reglerat av ett väl fungerande men komplicerat regelverk. För att reformera och förenkla detta behövs en politisk vilja att förändra. Att landet står utanför EU minskar detta förändringstryck.

Ekonomi och finansiering

Den höga kursen på schweizerfrancen i förhållande till euron och dollarn har varit ett problem för exportindustrin. Å andra sidan medför den starka valutavärdet att räntenivån i landet är lägre än i omvärlden (en typisk låneränta för företag är idag ca 2%). Den schweiziska bolagsskatten är en av de lägsta i Europa med ca 25%.

Affärsklimat och kultur

Det Schweiziska affärsklimatet karaktäriseras av formalitet och korrekthet och att skämta under ett affärsmöte uppfattas som oseriöst. Att ha ett utbyggt nätverk gentemot såväl andra företag som myndigheter betecknas av en respondent som en viktig faktor för att bli framgångsrik i sin verksamhet.

De utländska investeringarna i Schweiz nådde under år 2000 32 miljarder CHF, nästan en fördubbling jämfört med år 1999. År 2001 uppgick de dock endast till 15 miljarder CHF. Nedgången fortsatte under år 2002, då de utländska direktinvesteringarna endast uppgick till 8,8 miljarder CHF, den lägsta siffran sedan år 1996. Omkring hälften av de utländska investeringarna i Schweiz brukar komma från EU-området.

6.7.2 Kostnader

De kostnader som kommer att användas för att göra kostnadsberäkningar för SWELEK redovisas nedan i tabellform.

Tabell 10: Redovisning av insamlad data rörande SWELEKs prognostiserade produktionskostnader i Schweiz.

Personal		Transport		
Antal arbetstimmar / vecka	40	Transportkostnad (€/trailer) till:		
Antal semesterdagar / år	24	Spanien	Sevilla	3 020
Arbetslöshetsnivå	3,7%	Schweiz	Luzern	720
Löner (€/mån)		Tyskland	München	785
operatör	3 258	Norge	Oslo	2 385
tekniker	4 235	Frankrike	Paris	1 320
förman	4 866	Polen	Tymbark	1 300
administratör	4 887	Tjeckien	Prag	1 220
manager	9 774	Italien	Bologna	1 120
Mark och byggnad		Ryssland	Moskva	3 250
Investeringskostn, industrilokal (€/m ²)	1 200	Danmark	Slagelse	1 850
Investeringskostn, lager (€/m ²)	330	Transportkostnad (€/trailer) från:		
Installering av el, telefon, avlopp et c (€)	120 000	Holland	Rotterdam	840
Energiförsörjning		Italien	Milano	532
Elkostnad (€/kWh)	0,065	Frankrike	Nantes	1 040
Inköp av förpackningsmaterial				
Kostnadsreduktion jfr m Sverige	0%			

Samtliga kostnadsposter för Schweiz är högst av de länder som omfattas i denna studie. Med den höga kostnadsbild som landet har krävs det att verksamheten verkligen har möjlighet att dra nytta av den höga kompetensnivån och flexibiliteten hos arbetskraften, nätverken av banker och service, samt den låga bolagsbeskattningen för att en etablering i landet ska kunna motiveras.

6.7.3 Risker

Det finns både fördelar och nackdelar med att välja Schweiz som etableringsland och de låga politiska, finansiella och legala och riskerna utgör en klar fördel. Schweiz är väldigt stabilt politiskt och ekonomisk, inflationen ligger under 1% och räntorna är traditionellt sett låga beroende på högt sparande och stort inflöde av utländskt kapital. Den höga rättssäkerhet och den speciella banksekretess som råder i landet är andra faktorer som bidrar till att landet kan betecknas som ett lågriskland i etableringsavseende. Den främsta orsaken till att man väljer att förlägga en verksamhet i Schweiz, som framkommit i våra enkäter, är ändå det förmånliga skatteläggat.

Analys av faktorer vid landsval

I detta första analyskapitel kommer vikten av de faktorer som tidigare beskrivits att gås igenom. Inledningsvis görs en genomgång och viktning av de icke kvantifierbara faktorerna som bygger på svaren från de enkäter och intervjuer som genomförts. Därefter görs motsvarande för de kvantifierbara faktorerna utifrån resultaten av de kostnadsberäkningar som gjorts. Avslutningsvis poängsätts länderna utifrån de viktade faktorerna och en rekommendation av landsval för SWELEK görs.

7.1 Viktning av icke kvantifierbara faktorer

Detta avsnitt innebär en kvalitativ analys, där svaren från enkäterna och de intervjuer som gjorts ligger till grund för en viktning av de icke kvantifierbara kriterierna, d v s indikatorer för potential samt risker. Vi använder oss av en skala från 1 till 10, där 1 innebär att en faktor saknar betydelse och 10 innebär att faktorn är av avgörande betydelse för lokaliseringsvalet.

7.1.1 Potentialer

Generella indikatorer - vikt: 4

Vi har inte kunnat dra någon direkt koppling mellan dessa indikatorer och framgången av direktinvesteringar i Europa. Ingen av respondenterna upplevde t ex några problem med att finna kompetent arbetskraft, även om arbetslöshetsnivån var låg. På motsvarande sätt upplevde ingen av respondenterna att det var svårt att hitta kompetent personal, trots att utbildningsnivån skiljer sig markant mellan de olika länderna. När det gäller inflationsnivån, drar vi slutsatsen att den blir en viktig faktor först när den uppgår till en mycket hög nivå, som i Ungerns fall för ca 5 år sedan.

Infrastruktur och kommunikation – vikt: 6

Respondenterna påpekade att det är mycket viktigt att kunna garantera säkra leveranser från leverantörer och till kunder. Att vara sen med leveranser kan i dagens hårda konkurrenssituation lätt leda till förlorade kunder, även om dessa kompenseras ekonomiskt. Detta gör att kvalitén och säkerheten av vägnät och andra kommunikationsmedel såsom Internetbaserade ordersystem får stor betydelse.

Myndigheter och lagstiftning – vikt: 5

Alla länder i denna studie, med undantag av Schweiz, är numera medlemmar i EU och med den harmonisering av lagstiftning som påbörjats kommer denna faktor i framtiden att skilja sig allt mindre mellan länderna. Våra enkätsvar tyder dock på att det fortfarande finns stora skillnader beträffande hur smidig kommunikationen med myndigheterna är. I vissa länder, såsom Tyskland

och Schweiz, krävs expertis för att kunna hantera systemen för t ex byggtillstånd och produktionslicenser, vilket försvårar verksamheten. I de östeuropeiska länderna upplevs myndigheterna som byråkratiska och kantiga, varför handläggning av ärenden kan fördröja en verksamhets utveckling.

Ekonomi och finansiering – vikt: 7

Företagsbeskattningen har stor betydelse för ett företags huvudkontorsplacering, men även för placeringen av produktionsanläggningar ingående i större koncerner. Det sistnämnda främst genom att det blir möjligt att tillämpa förmånlig interdebitering som sänker vinstbeskattningen. Även om det kan tyckas självklart påpekar flera av de intervjuade företagen vikten av att snabbt och billigt kunna låna pengar, både kort- och långfristigt, till verksamheten.

Affärsklimat och kultur – vikt: 2

För att kunna garantera att den nya produktionen håller samma höga kvalité (t ex genom ISO9000-certifiering) som den ursprungliga, förutsätter vi att SWELEK kommer att vilja behålla en så stor del av sin företagskultur som möjligt. Det framkom via enkäterna att det i så fall är mycket viktigt att ha personer i ledande befattningar på den nya produktionsplatsen från den ursprungliga verksamheten i Sverige. Även om det är viktigt att känna till och ha kunskap om det affärsklimat och den kultur som råder i området man vill investera i, så visar intervjusvaren att man har stor möjlighet att påverka dem. Detta under förutsättning att personalen får möjlighet att känna sig delaktig i uppbyggnadsprocessen. Med stöd av dessa resonemang väljer vi alltså att sätta en låg vikt på denna faktor.

7.1.2 Risker

Politisk risk – vikt: 4

Ingen av enkätrespondenterna ansåg att de blev eller hade blivit påverkade av politisk instabilitet eller brottslighet, t ex korrupktion. Även om omfattningen av denna typ av påverkan är svår att uppskatta för de enskilda företagen tolkar vi det som att det inom Europa inte är en faktor att lägga så stor vikt vid. Hade undersökningen omfattat länder i t ex Asien hade svaren troligtvis motiverat en högre vikt för denna faktor.

Finansiell risk – vikt: 8

Ett lands nationalekonomiska läge kommer direkt att påverka faktorer som löner, lokala materialkostnader, växelkurser mm. Enkäterna och intervjuerna visar dock att det inte är det absoluta läget eller nivån på nationalekonomiska nyckeltal som spelar störst roll, utan istället vilken benägenhet dessa har att förändras. Av undersökningen framgår också att man hellre opererar i en stabil miljö med något sämre villkor, än i en mycket fördelaktig miljö som kan förändras totalt över en natt. Att befinna sig i ett land med låg finansiell risk är således av stor vikt för i vilken utsträckning ett företag skall kunna planera, styra och utveckla sin verksamhet.

Legal risk – vikt: 5

De legala risker som berör ett direktinvestering företag kan t ex vara nya regler för anställda eller nya miljökrav. Om t ex reglerna för maximala arbetstiden inom tillverkningsindustrin i ett land skulle sänkas, kan detta få stor betydelse och tvinga fram en förändring av produktionsupplägget. Dessa typer av restriktioner kan alltså få direkt påverkan på hur verksamheten bedrivs, och anses därför ha en medelhög vikt.

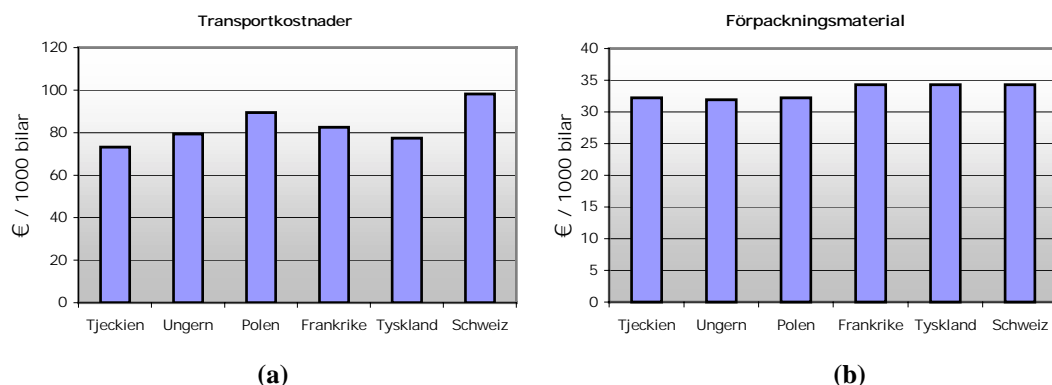
7.2 Viktning av kvantifierbara faktorer

7.2.1 Beräkningsmodell

Beräkningsmodellen som vi använt i denna uppsats har byggts upp utifrån de olika komponenterna i den försörjningskedja som redovisades i kapitel 5 (se Figur 7). Kostnaderna som beräknats utifrån dessa komponenter har summerats i en tabell som redovisas i Bilaga 2. Nedan går resultaten av beräkningarna igenom.

7.2.1.1 Landsspecifika kostnadsfaktorer

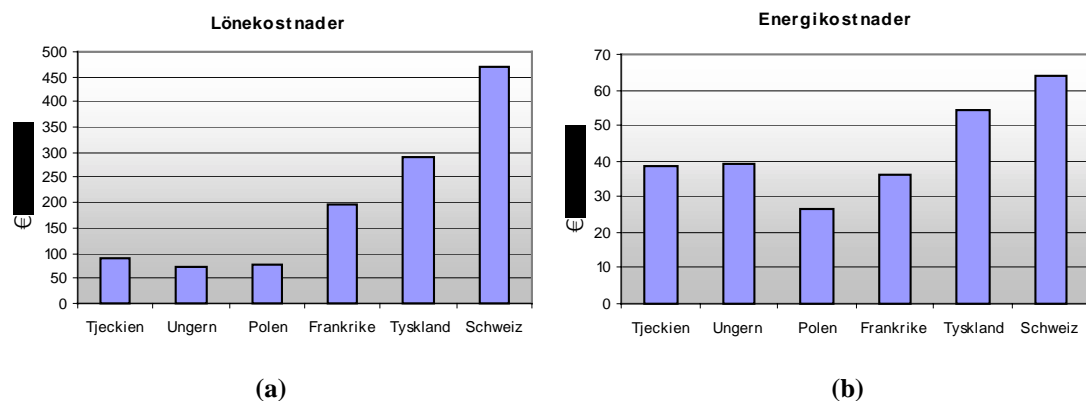
Av de summerade kostnadsställena är sex stycken landsspecifika, vilket innebär att de varierar beroende på vilket land som betraktas. De övriga tre är icke landsspecifika, d v s konstanta oberoende av lokaliseringsval, och kommer endast att beaktas när den totala kostnadsbilden för respektive land skall sammanställas.



Figur 11: (a) Jämförelse mellan SWELEKs transportkostnader i de olika länderna. (b) Jämförelse mellan kostnaderna för SWELEKs förpackningsmaterial i de olika länderna.

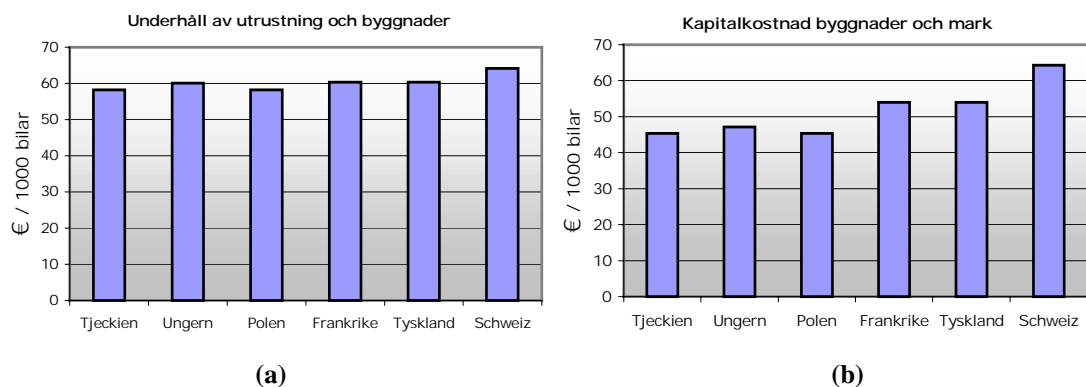
Som grafen ovan till vänster visar (se Figur 11a) varierar⁷⁷ transportkostnaderna 34% som mest (mellan Schweiz och Tjeckien). Det verkar dock inte finnas någon generell skillnad mellan de öst- och västeuropeiska länderna, utan en tänkbar orsak till skillnader är helt enkelt, förutom skillnaderna i totalt avstånd för transporterna, nettotransporten längs de vägar man blir tvingad att ta. Skillnaden i inköpskostnad av förpackningsmaterial (se Figur 11b) är som angetts tidigare 7% som mest (priset i Ungern jämfört med de västeuropeiska länderna), vilket resulterar i en kostnadsreduktion på 2,4 € / 1000 bilar.

⁷⁷ Med *varierar* menar vi här och i fortsättningen den %-sats som fås genom att ta skillnaden mellan det högsta och det lägsta värdet och dela det med det lägsta.



Figur 12: (a) Jämförelse mellan SWELEKs lönekostnader i de olika länderna. (b) Jämförelse mellan SWELEKs energikostnader i de olika länderna.

Lönerna (se Figur 12a) är den faktor som skiljer sig klart mest mellan länderna. Som mest är skillnaden 530% (mellan Schweiz och Ungern), vilket motsvarar 395 € / 1000 bilar. Kostnaderna skiljer sig däremot inte avsevärt åt de östeuropeiska länderna emellan. Enligt grafen till höger skiljer även energikostnaderna väldigt mycket, som mest 143% (mellan Schweiz och Polen). Denna skillnad motsvarar cirka 38 € / 1000 bilar.

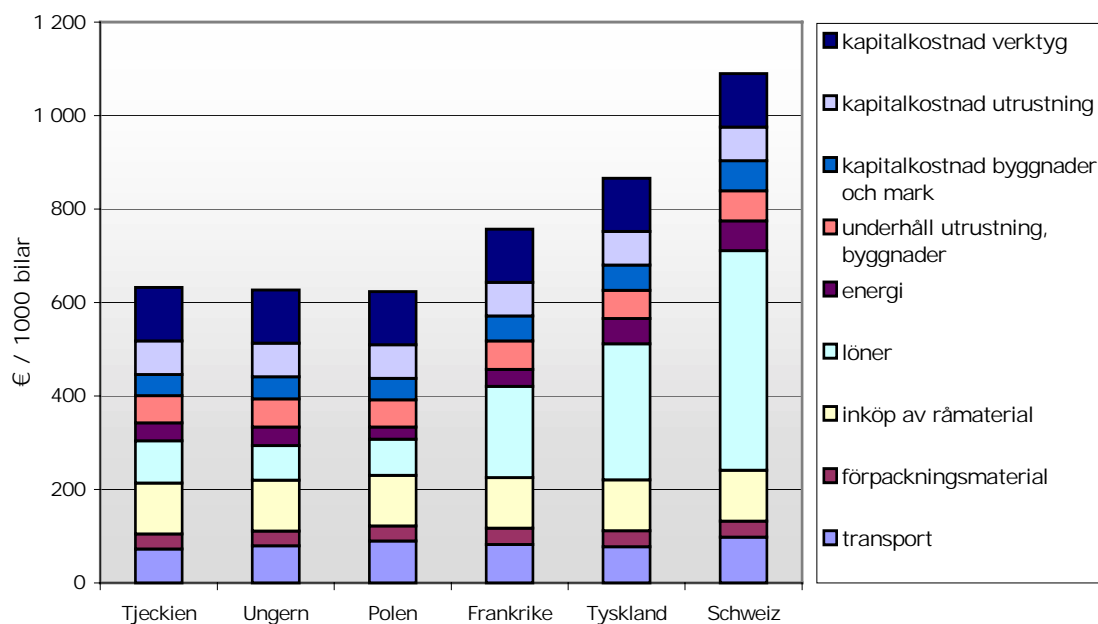


Figur 13: (a) Jämförelse mellan SWELEKs underhållskostnader i de olika länderna. (b) Jämförelse mellan SWELEKs kapitalkostnader i de olika länderna.

Liksom för inköp av förpackningsmaterial skiljer sig underhållskostnaderna för utrustning och byggnader (se Figur 13a) ganska lite (10% mellan Schweiz och Tjeckien). Detta beror på att kostnaden hänförs till investeringen av dem, vilken har visat sig vara relativt lika mellan olika länder i Europa, samt att samma kalkylränta har använts oberoende landsval. Investeringarna (se Bilaga 3) har även legat till grund för beräkningen av kapitalkostnaden för byggnader och mark (se Figur 12b). Dessa skiljer sig avsevärt mer än underhållskostnaderna, som mest hela 41% (mellan Schweiz och Polen).

7.2.1.2 Sammanfattande kostnadsbild

För att få en bild av hur stor del av totala kostnaderna de olika faktorerna utgör togs alla, även icke landsspecifika, löpande kostnader för de olika länderna med i en graf (se Figur 14).



Figur 14: Summering av SWELEKs löpande kostnader i de olika länderna.

Totala kostnaderna för att tillverka och leverera formläst plastbilar skiljer sig alltså 74% mellan det billigaste (Polen) och det dyraste alternativet (Schweiz), vilket motsvarar hela 464 € / 1000 bilar. Skillnaderna mellan de östeuropeiska länderna är dock endast 1.4%, varför dessa kan betraktas som ett kluster med gemensam kostnadsnivå. Jämför man Frankrike med detta kluster kan man notera en totalkostnadsskillnad på ca 20%, medan motsvarande siffra för Tyskland är 38%.

7.2.1.3 Viktning av kostnadsfaktorer

Med stöd av resultaten i det föregående avsnittet kommer vi fram till följande vikter på de landsspecifika kostnaderna;

Tabell 11: Vikter av landsspecifika kostnadsfaktorer för SWELEK.

Landsspecifik kostnadsfaktor:	Vikt:
Transport	7
Förpackningsmaterial	2
Löner	10
Energi	6
Underhåll av utrustning och byggnader	3
Kapitalkostnader för byggnader och mark	7

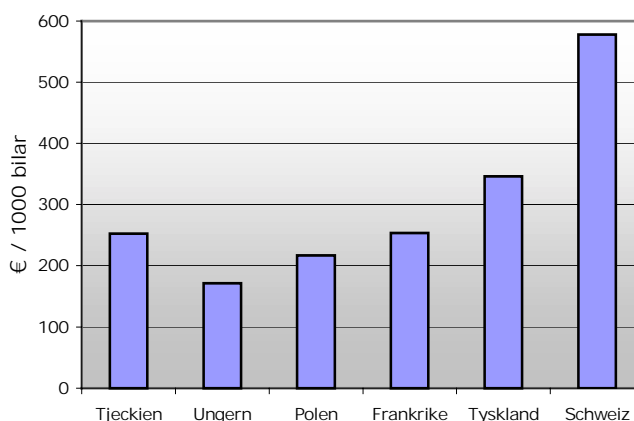
Vid viktningen har hänsyn tagits dels till faktorernas benägenhet att skilja sig mellan olika länder och dels dess andel av totala kostnaderna i respektive land (se Bilaga 4). Exempelvis kan skillnaden i vikt mellan de två faktorer som varierade minst, kostnader för förpackningsmaterial och underhållskostnader, motiveras både genom att skillnaden var lägre för förpackningsmaterialet och att underhållet utgjorde i genomsnitt nästan dubbelt så stor del av totalkostnaden.

Vi har nu kommit fram till vikter på samtliga relevanta faktorer som påverkar kostnaderna för SWELEKs direktinvestering. Nästa steg i Youngs arbetsmodell är att poängsätta länder utifrån samtliga faktorer. Han förespråkar också att en känslighetsanalys bör användas, men vi tycker att det inte riktigt framgår i modellen när denna bör göras. Eftersom vi känner att det vore det lämpligt att göra någon form av känslighetsanalys för att om möjligt säkerställa att vikterna är rätt satta innan poängsättningen görs, blir detta nästa steg i vår undersökning.

7.2.2 Känslighetsanalys

Lönerna har alltså visat sig ha absolut störst betydelse för hur kostnadsbilden kommer att se ut för SWELEK. Men vad händer om relationen mellan lönerna ändras radikalt? Kommer vikten av denna faktor att ändras då?

De tre östeuropeiska länderna har precis gått med i EU, och som nämnts tidigare finns en risk att detta kommer att medföra både en ökad, kontinuerlig löneökningstakt och ett direkt skift uppåt i lönenivå (se Figur 10). För att undersöka hur detta skulle påverka kostnadsbilden genomfördes en känslighetsanalys, där lönenivåerna i östeuropeiska länderna för det första antogs öka direkt vid EU-inträdet med 10% och därefter öka årligen med 10-12% fram till år 2014. Lönerna i de västeuropeiska länderna antogs öka i samma takt som de i medeltal gjort de senaste tio åren, d v s mellan 2.5 och 3.5%. Resultatet av denna analys kan ses i Figur 15 nedan.



Figur 15: Simulerade lönekostnader för de olika länderna år 2014.

Maximala skillnaden i detta simulerade fall år 2014 är 226% (mellan Schweiz och Ungern). Väljer man att bortse från Schweiz, vilket känns fullt logiskt med tanke på den mycket höga totala kostnaden, blir istället maximala skillnaden 100% (mellan Tyskland och Ungern). Den relativa kostnadsfördel som Tjeckien hade gentemot Frankrike har helt eliminerats, vilket i stort sett också gäller för Polen. Både skillnaden i medeltal mellan länderna och lönerna relativa andel av de totala kostnaderna är dock fortfarande så stora att vikten 10 fortfarande hade varit aktuell.

Tilläggs bör att de antaganden som gjordes i känslighetsanalysen ovan utgör ett scenario som vi knappast anser vara troligt. Inte ens med dessa antaganden är det möjligt att göra skillnader i löner mindre viktiga. Ovanstående resonemang och resultat bekräftar alltså Webers teorier om att lokaliseringsval till stor del påverkas av löner, som han anger som en av två primära faktorer. Vikten av Webers andra primära faktor, transportkostnader, finner vi däremot inte samma stöd för i denna fallstudie. Visserligen är den maximala skillnaden 25%, men andelen av totala kostnaden är i vårt fall så pass liten att faktorn inte bör ses som av lika avgörande betydelse som Weber hävdar, vilket motiverar en vikt på 7.

7.3 Poängsättning av länder

Som sista moment i Youngs andra steg görs en poängsättning av länder utifrån viktade kriterier. Vi har valt att göra detta via en matris (se Figur 16), där ländernas poängsättning för respektive faktor multipliceras med denna faktors vikt. Slutresultatet fås genom att varje lands summa divideras med den maximala poängen. I matrisen finns både kvantifierbara och icke kvantifierbara faktorer med. Vi har valt att se riskerna som en gemensam faktor och har därför använt medelvärdet av dessa i beräkningarna.

Utvärderings-skala:		Vikter för utvärderings-kriterier:										Formel:				
g = 4	Utmärkt	n = 10	Avgörande betydelse										T = Sum (t)			
g = 3	Mycket bra	n = 5	Medelstor betydelse										t = n * g			
g = 2	Godtagbar	n = 1	Ingen betydelse										T _{max} = 304			
g = 1	Under medel															
g = 0	Dålig															

Lokaliserings-alternativ	Utvärderingskriterie	Icke kvantifierbara faktorer										Kvantifierbara faktorer							Summa (T)	Relativ summa (T/Tmax)							
		Generella indikatorer		Infrastruktur och kommunikation		Myndigheter och lagstiftning		Ekonomi och finansiering		Affärsklimat och kultur		Politiska risker		Finansiella risker		Legala risker		DELSUMMA			Transport	Förpackningsmaterial	Löner	Energi	Underhåll av utrustn och byggn	Kapitalkostn för byggn och mark	DELSUMMA
		A	B	C	D	E	F	G	H	DELSUMMA	I	J	K	L	M	N	DELSUMMA										
n		4	6	5	7	2	4	8	5		7	2	10	6	3	7											
Tjeckien	g	2	2	3	2	4	2	1	2		4	3	4	3	3	3											
	t	8	12	15	14	8	8	8	10	66	28	6	40	18	9	21	122	188							0,62		
Ungern	g	1	1	2	3	3	2	1	2		3	3	4	3	2	3											
	t	4	6	10	21	6	8	8	10	56	21	6	40	18	6	21	112	168							0,55		
Polen	g	2	1	2	3	3	2	1	2		2	3	4	4	3	3											
	t	8	6	10	21	6	8	8	10	60	14	6	40	24	9	21	114	174							0,57		
Frankrike	g	3	4	3	3	3	3	2	2		3	2	2	3	2	2											
	t	12	24	15	21	6	12	16	10	91	21	4	20	18	6	14	83	174							0,57		
Tyskland	g	3	4	2	2	2	3	2	2		3	2	1	2	2	2											
	t	12	24	10	14	4	12	16	10	77	21	4	10	12	6	14	67	144							0,47		
Schweiz	g	4	4	3	4	3	4	3	3		1	2	0	1	1	1											
	t	16	24	15	28	6	16	24	15	107	7	4	0	6	3	7	27	134							0,44		

Figur 16: Sammanställningsmatris för utvärdering av länder m a p både kvantifierbara och icke kvantifierbara faktorer.

Om man jämför respektive lands delsumma för de icke kvantifierbara faktorerna ser man att Schweiz ligger klart bäst till. Även Frankrike och Tyskland har relativt höga poäng, medan de tre östeuropeiska länderna ligger ungefär lika en bit efter. När kostnadsfaktorerna beaktas är förhållandet dock det omvända. De östeuropeiska länderna har klart högst poäng och är alltså mest kostnadseffektiva, medan t ex Schweiz inte ens får en fjärdedel av dessa länders poäng.

7.3.1 Rekommendation av etablering

Som framgår av kolumnen längst till höger i tabellen ovan får Tjeckien den högsta relativa summan och bör därför väljas som etableringsland för SWELEKs nya produktionsanläggning. Skulle man av någon anledning inte kunna placera fabriken där bör Polen eller Frankrike, som har samma slutsumma, väljas. Som underlag för valet mellan dessa två länder kan de två delsummorna användas. Om företagsledningen anser att den miljö som verksamheten skall äga rum i är viktigare än kostnadseffektivitet bör Frankrike väljas, då delsumman för de icke kvantifierbara faktorerna är högre. Med motsvarande resonemang bör Polen väljas om kostnadsmarginalerna är av störst vikt.

8

Förslag på ny arbetsmodell

I detta kapitel resonerar vi kring de erfarenheter vi fått genom att tillämpa Youngs arbetsmodell för landsutvärdering, och presenterar sedan ett förslag till nytt upplägg på arbetsmodell.

8.1 Problem med Youngs arbetsmodell

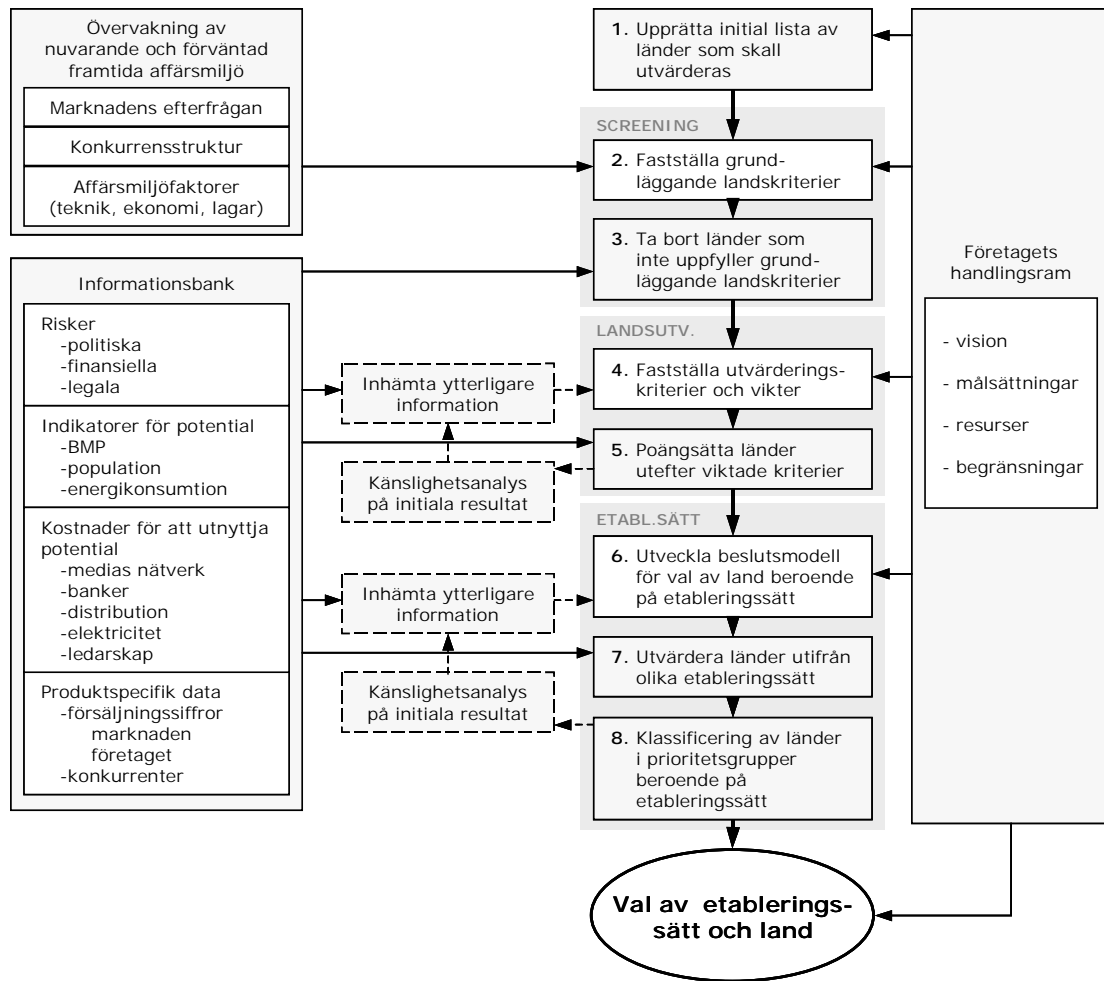
Det största problemet vid användandet av Youngs modell är att själva arbetsgången, d v s hur man förflyttar sig mellan olika moment, är svår att följa. Till att börja med känns det oklart vad man egentligen startar arbetet med. Som nämnts i kapitel 3 är det dessutom viktigt att strategiska verktyg inte är krångliga och för komplexa i sin uppbyggnad, och vi anser att de riktningsskiktningar och informationsflöde, som anges med likadana pilar i modellen, försvarar användandet. Även distinktionen mellan vad som är moment och vad som är in-värden i modellen borde vara tydligare markerat.

Ett annat problem med modellen är att den inte ger någon ledning till hur man skall gå tillväga vid behandlingen av kvantifierbara respektive icke kvantifierbara faktorer. Vi upplevde att detta var en av de svåraste bitarna i utvärderingsprocessen och hade önskat en mer ingående beskrivning av hur denna problematik bör attackeras.

8.2 Ny arbetsmodell

Med utgångspunkt i diskussionen ovan har vi modifierat Youngs modell (se Figur 17). Vid en första anblick kan den tyckas som helt omgjord, men alla de grundläggande stegen finns med i vår variant. För att få en tydligare arbetsgång och därmed en mer användarvänlig modell har vi placerat alla handlingsmoment vertikalt, i den följd som de enligt oss bör genomföras. Momenten är dessutom hopsatta efter Youngs tre olika steg, som vi väljer att kalla screening, landsutvärdering och etableringssätt.

Känslighetsanalyser, för att verifiera eller förändra vikter på olika kriterier, har fått en tydligare roll i vår modell, och den används vid två tillfällen; dels efter landsutvärderingen och dels efter utvärderingen av etableringssätt. Samtidigt har de fyra nedersta momenten tagits bort, och antingen tagits med i andra moment eller ersatts med flödespilar. Exempelvis anser vi att det understa momentet i Youngs modell innebär en värdering utifrån företagets handlingsram och därför kan ersättas med en pil från boxen längst till höger i vår modell.



Figur 17: Nytt förslag till arbetsmodell vid utvärdering av länder i samband nyetablering.

Som tidigare nämnts innefattar denna modell, liksom Youngs, även olika etableringssätt, vilket den här uppsatsen inte har berört. Den förändring vi har gjort beträffande dessa moment bygger därför inte på våra erfarenheter, utan vi har helt enkelt använt samma tankesätt som vid förändringen av modellens övre del.

9

Slutsatser

I detta kapitel summerar och knyter vi ihop de resultat och erfarenheter som framkommit i undersökningen.

Vi har genom att använda oss av ett fallscenario kommit fram till vikter på faktorer som påverkar en direktinvestering för en produktionsanläggning i centraleuropa. Men vilka faktorer är egentligen av avgörande betydelse? Viktningen har som tidigare beskrivits gjorts på en skala mellan 1 och 10, och vi anser att de faktorer som fått vikten 6 eller högre är av avgörande betydelse för resultatet (se Tabell 12). För att minimera arbetet inför ett strategiskt beslut av denna typ räcker det alltså för ett företag enligt våra resultat att undersöka dessa faktorer. Man kommer på så sätt nära sanningen med små medel.

Tabell 12: Summering av avgörande faktorer vid lokalisering av en direktinvestering i Europa.

Avgörande faktorer vid direktinvesteringar	Vikt:
Icke kvantifierbara faktorer:	
Infrastruktur och kommunikation	6
Ekonomi och finansiering	7
Finansiell risk	8
Kvantifierbara faktorer:	
Transport	7
Löner	10
Energi	6
Kapitalkostnader för byggnader och mark	7

Vi anser att dessa vikter är direkt generaliserbara för företag inom samma bransch som företaget i fallscenariot men också för andra branscher med liknande kostnadsstruktur. Rör lokaliseringsvalet däremot en verksamhet av en helt annan karaktär bör vikterna på samtliga faktorer ses över och eventuellt justeras. Detta kommer alltså att kunna leda till att andra faktorer än de presenterade i denna undersökning enligt vår definition räknas som avgörande.

Att fatta ett strategiskt beslut om lokalisering av en ny produktionsanläggning kräver mycket arbete och en stor mängd insamlad information. En av våra slutsatser i denna uppsats är att det är viktigt att ha ett strukturerat arbetssätt och att veta vilken information som man bör söka efter. Framför allt är det viktigt att veta vilka arbetsmoment som bör ingå och i vilken ordning dessa bör utföras. Den arbetsmodell som Young et al föreslår och som även legat till grund för vårt arbetssätt, innehåller många delar som är till hjälp under arbetet, men vi har dock funnit ett flertal skäl till att modifiera den. Den modell vi istället föreslår återfinns i sin helhet i kapitel 8.

Referenser

Litteratur

- Alvesson, Mats / Sköldberg, Kaj (1994), *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund
- Arbnor, Ingeman / Bjerke, Björn (1994), *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund
- Arnold, Glen (2002), *Corporate Financial Management*, Prentice Hall
- Bergenstahl, H / Perborg, L (2001), *Industriell anläggningsteknik*, Inst. för teknisk logistik, LTH
- Dicken, Peter (1999), *Global Shift: transforming the world economy*, Paul Chapman Publishing Ltd
- Grant, Robert M. (2000), *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Third edition, Blackwell Publishers Inc, Malden
- Holme, Idar / Solvang, Bernt (1997), *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Jakobsen, Erik / Lien, Lasse (2003), *Expansion – strategi för affärsutveckling* Liber Ekonomi, Malmö
- Johansson, L-G (1999), *Introduktion till vetenskapsteorin*, Thales, Stockholm
- Lumsden, K. (1998), *Logistikens grunder*, Studentlitteratur, Lund.
- Moberg, Claes; Palm, Gunnar (2001), *Internationell Ekonomi*, Studentlitteratur, Lund
- Moberg, Claes (1990), *Marknadsetablering i Europa*, Sveriges Exportråd
- Nyquist, Kerstin / Rabe, Gunnar / Sundgren, Peter (2003), *Skatter i EU m fl stater 2003*, Svenskt Näringsliv
- Porter, Michael (1990), *The competitive advantage of nations*, MacMillan Press Ltd
- Wallén, Gunnar (1996), ?
- Whittington, Richard (2002), *Vad är strategi – och spelar den någon roll?*, Liber Ekonomi, Malmö
- Wiederheim-Paul, F / Eriksson, L (2001), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö
- Young, Stephen et al (1989), *International Market Entry and Development*, Prentice Hall

Kompendium

- Internationell Distributionsteknik (2003), Institutionen för teknisk ekonomi och logistik, LTH.
- Knudsen, Daniel (2002), Kompendium i Materialhantering, Institutionen för Teknisk Ekonomi och Logistik. LTH
- Tillverkningsystem (2000), Avdelningen för mekanisk teknologi och verktygsmaskiner, LTH.

Artiklar

- Bass, Bernard et al (1977), "Selecting Foreign Plant Sites: Economic, Social and Political Considerations", *The Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 4, 535-551, Nordic News (2004)

- Hubert, Florence et al. (2002), "Fiscal Incentives, European Integration and the Location of Foreign Direct Investment", National Institute of Economic and Social Research, The Manchester School Vol 70 No. 3, sid 336-363

Muntliga källor

- Borealis
- Clariant
- SCA Packaging Systems
- Larsson, Evert

Elektroniska källor

- <http://europa.eu.int>
- www.vv.se/yrkestraf/regler/gods

Bilaga 1 - Frågeformulär beträffande direktinvesteringar

1. Vilka faktorer spelade störst roll vid beslutet om att förlägga er produktion i det aktuella landet?

- skatteläge
- redovisningsregler
- prisnivåer på mark
- prisnivåer på byggnader
- energikostnader
- lönenivåer
- geografisk närhet till kunder
- geografisk närhet till leverantörer
- övrigt: _____

Personal

2. I vilken utsträckning anser du att det är nödvändigt att ha en svensk/västerländsk person på plats i ledningen lokalt?
3. Vilka är de största skillnaderna i ledarstil mellan _____ och Sverige?
4. Hur bedömer du att det är att hitta kompetent personal i _____?
5. Hur upplever man att arbetsmoralen/attityden hos personalen i den nya fabriken är?
6. Märker man någon skillnad i t.ex. frånvarobenägenhet jämfört med i Sverige?

Mark och byggnad

7. Hur bedömer du att det är att:
 - a. hyra industrimark i _____?
 - b. hyra fabrik och lager i _____?
8. Hur bedömer du att det är att:
 - a. köpa industrimark i _____?
 - b. köpa fabrik och lager i _____?

Energiförsörjning

9. Hur pålitlig bedömer du att elförsörjningen i _____ är?
10. Uppfattar du att pålitligheten är behäftad med säsongsvariationer?

Transport

11. Hur fungerar leveransförfarandet till/från landet i fråga?
12. Hur anser du att den polska förtullningsprocessen fungerar?
13. Hur anser du att infrastrukturen i _____ fungerar med avseende på:
 - a. vägnät
 - b. flygtransporter
 - c. post
 - d. fast telefoni
 - e. mobil telefoni
 - f. Internet

Myndigheter och lagstiftning

14. Hur bedömer du servicenivån hos de polska myndigheterna?
15. Är byråkratin i _____ något som negativt inverkar på din affärsverksamhet?
16. Anser du att _____ har en lagstiftning som är fördelaktig för utländska investeringar?
17. Orsakar frekventa förändringar i lagarna problem för dig med att anpassa verksamheten därefter?

Ekonomi och finansiering

18. Anser du att landets redovisningsregler leder till problem för verksamheten?
19. Hur påverkar inflationen i _____ din affärsverksamhet?
20. Hur påverkar ränteläget i _____ din affärsverksamhet?

Affärsklimat

21. Bedömer du att det föreligger skillnader i hur ett muntligt respektive skriftligt avtal uppfattas i _____ jämfört med Sverige?
22. Hur pass viktigt är det att kunna språket i _____ för att kunna göra affärer?
23. Påverkar brottsligheten i _____ din affärsverksamhet?
24. Är mutor/ korruption vanligt förekommande i _____?

Etablering

25. Vad trodde man på förhand skulle innebära de största problemen vid etableringen?
26. Vad upplevde man som de största problemen vid etableringen?
27. Vad har man i efterhand upplevt som den största vinsten?
28. Hur bedömer du ditt företags framtida tillväxtmöjligheter i _____?
29. Vad är Era förväntningar inför landets inträde i EU?

Goda råd inför etablering i _____?

Bilaga 2 – Löpande kostnader

I tabellen nedan anges resultaten av de kostnadsberäkningar som gjorts för SWELEKs simulerade bilproduktion. Enheten för siffrorna är € / 1000 bilar.

Löpande kostnader för SWELEKs bilproduktion						
	Tjeckien	Ungern	Polen	Frankrike	Tyskland	Schweiz
Inflödesfaktorer						
Lokaliseringsberoende						
transport av plast						
ytterskikts-plast	0,79	1,05	1,15	0,74	0,40	0,91
innerskikts-plast	0,66	0,85	0,91	0,65	0,35	0,73
transport av hjul	4,95	5,98	7,08	2,26	2,91	3,36
inköp av förpackningsmaterial	32,24	31,90	32,24	34,30	34,30	34,30
Icke lokaliseringsberoende						
inköp av plast						
ytterskikts-plast			41,24			
innerskikts-plast			47,43			
inköp av hjul			20,00			
Σ	147,31	148,45	150,05	146,62	146,64	147,97
Produktionsfaktorer						
Lokaliseringsberoende						
löner	89,85	74,46	77,20	195,28	291,16	469,97
energi	38,68	39,37	26,28	36,41	54,13	63,97
kapitalkostnad byggnader och mark	45,32	47,18	45,32	53,94	53,94	64,24
underhåll utrustning, byggnader	58,23	60,09	58,23	60,37	60,37	64,18
lagerhållning / bundet kapital	1,16	1,13	1,10	1,51	1,86	2,49
Icke lokaliseringsberoende						
kapitalkostnad utrustning	71,98	71,98	71,98	71,98	71,98	71,98
kapitalkostnad verktyg	113,96	113,96	113,96	113,96	113,96	113,96
Σ	419,20	408,17	394,07	533,46	647,40	850,80
Utflydesfaktorer						
Lokaliseringsberoende						
transport färdiga bilar	66,72	71,44	80,33	78,92	73,85	93,24
tull för varor utanför EU	1,19	1,20	1,22	1,19	1,19	1,20
Σ	67,92	72,65	81,55	80,11	75,04	94,44
Total Σ	634,43	629,27	625,67	760,19	869,07	1 093,22

Bilaga 3 - Investeringar

I tabellen nedan anges de investeringar SWELEK behöver göra i samband med sin nya produktionsanläggning. Enheten för siffrorna är €.

Investeringar för SWELEK						
	Tjeckien	Ungern	Polen	Frankrike	Tyskland	Schweiz
Totala investeringar						
Lokaliseringsberoende						
Land	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 500 000	1 500 000	1 800 000
Byggnader	1 792 107	1 963 690	1 792 107	1 989 254	1 989 254	2 342 419
Icke lokaliseringsberoende						
Utrustning (avskrivn 10 år)						
silos för plastgranulat			21 739			
truckar			86 957			
lagerställage för råmaterial			6 703			
EBM maskiner			1 200 000			
hjulmonteringsmaskiner			300 000			
plastmalare			100 000			
materialhanteringssystem			50 000			
lagerställage för färdiggods			10 226			
Utrustning (avskrivn 3 år)						
verktyg			1 100 000			
Σ	5 867 733	6 039 315	5 867 733	6 364 880	6 364 880	7 018 045

Bilaga 4 – Andelar av respektive kostnadsfaktor

