



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Magisteruppsats
FEKP01

Att gå över gränsen – Om professionella tjänsteföretags etablering utanför Sverige

Författare:
Margareta Eek

Handledare:
Per-Hugo Skärvad

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Att gå över gränsen – Om professionella tjänsteföretags etablering utanför Sverige

Datum för seminariet: 26 Februari 2009.

Kurs: FEKP01 Examensarbete magisternivå, Företagsekonomi, Strategic Management, 15 ECTS.

Författare: Margareta Eek

Handledare: Per-Hugo Skärvad

Nyckelord: strategi, utlandsetablering, professionella tjänsteföretag, tillväxt och positionering.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att beskriva, förklara samt att analysera i syfte att förstå professionella tjänsteföretags, inom två branscher närmare bestämt affärsjuridiska advokatbyråer och managementkonsult företags, etablering i utlandet. Avsikten är att öka förståelsen genom att lyfta fram dessa företags process vid utlandsetableringen och jämföra med teori.

Metod: Metodansatsen är abduktiv med ett deskriptivt syfte. Tillvägagångssättet har varit ett kvalitativt metodval som består av primärdata i form av intervjuer. Intervjuerna har skett med representanter som respektive företag själv ansett vara de mest lämpade personerna att besvara frågorna. Sekundärdata har varit information angående företagen från hemsidor. Denna information har sedan analyserats med hjälp av teorin och utmynnat i slutsatser.

Teoretiskt perspektiv: Teorin är uppbyggd utifrån Lorsch's (2007) modell för professionella tjänsteföretag och vad som är viktigt för dem att beakta vid en förändring i strategin, kompletterad med en ytterliggare teoretisk variabel.

Empiri: Empirin utgörs till stor del av primärdata genom intervjuer med representant från vardera företaget som alla varit de ansvariga för respektive företags utlandsetablering. Sekundärdata består av information från respektive företags hemsidor och teoretiska begrepp och modeller från böcker och artiklar.

Slutsats: Gemensamt för företagen är att de alla ser utlandsetableringen som en tillväxtstrategi. Det som varit avgörande för att de bestämt sig för att följa strategin att etablera sig i utlandet har varit dels externa faktorer och dels drivande individer i företaget.

Abstract

Title: To go over the border – About professional service firms establishment outside Sweden.

Seminar date: 26 of February 2009

Course: FEKP01, Master thesis in Business Administration, Strategic Management, 15 ECTS.

Author: Margareta Eek

Advisor: Per-Hugo Skärvad

Key words: strategy, abroad establishment, professional service firm, growth and positioning.

Purpose: The purpose of the paper is to describe, explain and to analyse the establishment of professional service firms, two business law firms and two management consultant firms, in a foreign country. The intention is to increase the understanding by analysis of their establishment in foreign countries in comparison with theory.

Methodology: The paper is a qualitative research with primer information based on interviews from four companies that could be characterized as professional service firms.

Theoretical perspective: The theory chapter is built out of Lorsch's (2002) model for professional service firms and what is important for them to take in consideration when making a change in their strategy complemented with another theoretical variable.

Empirical foundation: The empirical findings consist to a large extent out of primary data through interviews with people representing each company that has been responsible for their company's establishment in the foreign country. The secondary data consists of information from respective company webpage and theoretical idea and models from books and articles.

Conclusion: Common for the companies is that they all see the establishment in a foreign country as a growth strategy. The things that have been deciding factor for them to follow the strategy to establish their company in a foreign country had been external factors and driven individuals within the company.

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Inledning..... | 6 |
| 1.1 | Introduktion..... | 6 |
| 1.2 | Bakgrund..... | 6 |
| 1.3 | Problemdiskussion..... | 9 |
| 1.4 | Problemformulering..... | 9 |
| 1.5 | Syfte..... | 9 |
| 2.1 | Inledning..... | 10 |
| 2.2 | Val av undersökningsföretag..... | 10 |
| 2.4 | Metodansats..... | 11 |
| 2.5 | Insamling av empiriskt material..... | 12 |
| 2.5.1 | <i>Datainsamling</i> | 12 |
| 2.5.2 | <i>Primärdata</i> | 12 |
| 2.5.3 | <i>Sekundärdata</i> | 13 |
| 2.6 | Studerade företagsfall..... | 14 |
| 2.7 | Deskriptiv/förklarande..... | 14 |
| 2.8 | Reliabilitet & Validitet..... | 15 |
| 3 | Teoretisk referensram..... | 17 |
| 3.1 | Inledning..... | 17 |
| 3.2 | Strategi..... | 21 |
| 3.3 | Förändringsstrategi..... | 22 |
| 3.4 | Stjärnorna..... | 25 |
| 3.5 | Struktur..... | 29 |
| 3.6 | Kultur..... | 31 |
| 3.7 | Ledarskap..... | 32 |
| 3.8 | Tillväxtstrategi..... | 33 |
| 3.9 | Sammanfattande teoretisk referensram..... | 35 |
| 4.1 | Sammanställning och bearbetning..... | 38 |
| 4.2 | Mannheimer Swartling Advokatbyrå..... | 38 |
| 4.2.1 | Företagspresentation Mannheimer Swartling Advokatbyrå..... | 38 |
| 4.2.2 | Intervju med Mannheimer Swartling Advokatbyrå..... | 39 |
| 4.3 | Glimstedt Advokatbyrå..... | 41 |
| 4.3.1 | Företagspresentation Glimstedt Advokatbyrå..... | 41 |
| 4.3.2 | Intervju med Glimstedts Advokatbyrå..... | 42 |
| 4.4 | Cordial Business Advisors AB..... | 43 |
| 4.4.1 | Företagspresentation Cordial Business Advisors AB..... | 43 |
| 4.4.2 | Intervju med Cordial Business Advisors AB..... | 44 |
| 4.5.1 | Företagspresentation Modular Management..... | 45 |
| 4.5.2 | Intervju med Modular Management..... | 46 |
| 5 | Analys..... | 48 |
| 5.1 | Strategi..... | 48 |
| 5.2 | Förändringsstrategi..... | 49 |
| 5.3 | Stjärnorna..... | 49 |
| 5.4 | Struktur..... | 51 |
| 5.5 | Kultur..... | 53 |
| 5.6 | Ledarskap..... | 53 |
| 5.7 | Tillväxtstrategi..... | 54 |
| 6 | Slutsatser & egen diskussion..... | 56 |
| 6.1 | Inledning..... | 56 |
| 6.2 | Sammanfattande empiriska erfarenheter..... | 56 |

| | |
|--|----|
| 6.2.1 Strategi | 56 |
| 6.2.2 Förändringsstrategi..... | 56 |
| 6.2.3 Stjärnorna | 57 |
| 6.2.4 Struktur..... | 57 |
| 6.2.5 Kultur | 58 |
| 6.2.6 Ledarskap | 58 |
| 6.2.7 Tillväxtstrategi | 58 |
| 6.3 Teoretiska referensramens bidrag | 59 |
| 7 Källförteckning..... | 61 |
| 7.1 Tryckta källor | 61 |
| 7.2 Artiklar | 61 |
| 7.3 Internet källor | 63 |
| 7.4 Muntliga källor | 63 |
| 8 Bilaga | 65 |
| 8.1 Intervjuguide | 65 |

1 Inledning

Detta kapitel ger en introduktion och bakgrund till ämnet uppsatsen kommer att belysa. Den följs av en problemdiskussion, som mynnar ut i en problemformulering. Avslutningsvis introduceras uppsatsens syfte.

1.1 Introduktion

Denna uppsats har sin grund i den allt större och snabbare globaliseringen, som ökar kraven men även gör det möjligt för allt fler att agera gränsöverskridande. Professionella tjänsteföretag och då speciellt den typ av tjänsteföretag som uppsatsen valt att exemplifiera och titta lite närmare på, vilka alla är kunskapsföretag, som till inte för så länge sedan har karakteriserats av nationellt agerande. De har tidigare inte behövt beakta en internationell marknad. Genom globaliseringen och internationaliseringen har de tvingats att skaffa nya kunskaper och nya strategier för att förbli konkurrenskraftiga och i längden överleva på grund av omgivningens ändrade och allt hårdare krav. Under en längre tid har vi sett hur produktionen av varor flyttats utomlands och då framförallt till lågkostnadsländer. Samtidigt har handeln mellan dessa och andra länder ökat. Den ökade handeln medför även att kraven på de tjänster som de professionella tjänsteföretagen tillgodoser ökar. Detta och ökad utbildningsnivå i de länder som mottagit utländska företag har medfört att även tjänster kan utlokaliseras till sådana länder.

1.2 Bakgrund

Internationaliseringen av professionella tjänsteföretag från 1960-talet till 1980-talet har primärt påverkats av det ekonomiska förhållande som råder mellan företaget och dess klient och har varit begränsat till de största företagen. Dessa företag har etablerat sig utomlands för att möta behov hos sina klienter. Därför har internationaliseringen av dessa tjänsteföretag gått parallellt med internationaliseringen av industri företag (Alon & McKee, 1999). "Framtidens Näringsliv" är ett samarbetsprojekt mellan Nutek och IVA som har sammanställt ett material med Prognoser, Visioner och Förhoppningar (2007) angående det svenska näringslivet, där de menar att det i framtiden kommer att finnas en stark drivkraft för tjänsteföretag att följa sina klienter till de nya tillväxtmarknaderna. Tillgången på kompetens är en faktor som kommer att avgöra var företagen kommer att etablera sig. Företagen måste ha globala specialister för att kunna konkurrera inom sina expertområden och tillgången på globala specialister kommer att bli en förutsättning för att möjliggöra en global närvaro (Nutek 2007). Förändringar i efterfrågemönster, ökad internationell handel och teknisk utveckling är några av de drivkrafter som ligger bakom den strukturomvandling som sker i näringslivet. Information och kunskap

betyder allt mer för den ekonomiska utvecklingen. Kunskapsföretag har ofta en icke-standardiserad produktion, är starkt individberoende och arbetar med komplexa problemlösningar. Exempel på företag av denna typ är konsultföretag, redovisningsbyråer, advokatbyråer, datorföretag med flera. Kunskapsföretag är företag, vars verksamhetstygdpunkt inte utgörs av att producera fysiska produkter. Den är istället att arbeta med eller producera modeller av verkligheten som har inslag av problemlösning, kreativitet och kundanpassning. Det är även denna typ av företag uppsatsen kommer att mena med kunskapsintensiva företag. Många av kunskapsföretagen befinner sig i en turbulent miljö, där det förekommer täta personalbyten antingen i samförstånd eller i hätsk konkurrens. Samtidigt är det humankapitalets lättörlighet som gör det möjligt att bryta upp och etablera sig på nya områden (Boter & Lindmark, 1987). Var fjärde dag etablerar sig ett nytt svenskt företag i Kina. Tjänsteföretag är den sektor som ökar allra mest visar en studie som SEB och Exportrådet gjort. Marknaden blir mer och mer attraktiv som avancerad slutkundsmarknad för tjänster (Exportrådet, 2008).

Professionella tjänsteföretag följde under 1980- och 1990-talen sina industriella klienter när de expanderade till andra länder. Överallt dit de industriella företagen åkte för att starta ett nytt kontor följde deras revisorer, banktjänster, konsulter och advokater efter för att starta ett eget nytt kontor (The Economist). Ett exempel är Glimstedts som 1997 startade sin verksamhet i Vilnius. Då denna marknad växte allt mer och allt fler svenska företag etablerade sig där, såg företaget ett behov av deras tjänster. Konkurrensen för deras del i Litauen var liten men potentialen var stor. Nu är kontoret i Litauen Glimstedts största kontor och räknas som ett landets två största byråer. 2002 öppnade de även kontor i Riga, där de ligger på topp fem, och 2004 i Tallin, där de gått ihop med en inhemska byrå. Hellström Advokatbyrå etablerade sig redan 1991 i Estland och var då den första som intog denna marknad. MAQS är ytterligare ett exempel på en affärsjuridisk byrå som i slutet av 1990-talet etablerade sig i Warszawa och som fortsatte att satsa på en tydlig närvaro i Östersjöområdet och öppnade under 2004 ytterligare ett kontor i Ryssland nämligen i Moskva (Legally, 2004, 2). En del av denna internationalisering är även att utländska företag satsar i Sverige som till exempel Roschier Holmberg, är en finsk advokatbyrå som klassas som en av Nordens största advokatbyråer och har under hösten 2005 öppnat ett kontor i Stockholm. Sedan tidigare har de kontor i Helsingfors, Tammerfors, Uleåborg, Vasa och Åbo. De ser den svenska etableringen som strategiskt viktig och har identifierat Stockholm som en strategiskt viktig marknad (Legally, 2005, 6).

Redovisningsbyråerna är de som har varit de mest aktiva i sin globalisering. I de länder de har etablerat sig i har de tagit över konsultverksamhet, finansföretag och advokatbyråer och gjort sig själva till en kedja av "non-stop shops" (The Economist). Mellan åren 1999 och 2001 genomgick de fem största redovisningsbyråerna, även benämnda "the Big Five", vilka är

Andersen (Accenture), Deloitte, Ernst & Young, KPMG och Pricewaterhouse Coopers, globala strategiska och strukturella förändringar. Majoriteten av de globala företagen gick från att i de nya länderna erbjuda redovisnings/konsulttjänster i kombination till att antingen frigöra sig från konsultverksamheten eller förvärva juridiska konsultföretag eller både och. Av dessa fem var det endast Deloitte som hade som strategi att behålla sin konsultverksamhet medan de andra fyra sålde av sina. Samtidigt som de frigjorde sig från sina konsultverksamheter etablerade de antingen egna juristfirmor eller skapade former för nära samarbete med andra juristfirmor (Brock & Powell, 2005). "Att göra allt överallt" strategin har dock haft sina brister för denna typ av företag. Oavsett hur multinationella deras klienter är, köper de endast en liten del av sin professionella service centralt utan det sker lokalt. Det de söker är den bästa servicen för varje enskild uppgift. Den bästa oföränderliga servicen innefattar en kombination av överlägsen lokal kännedom och en nära kundklient relation (The Economist). Det är marknadens krav på "one-stop shopping" av professionella tjänster, som gav upphov till att the Big Five ville etablera sig eller skapa nära nätverk med advokatfirmor utomlands (Brock & Powell, 2005). Inom kunskapsintensiva företag har det funnits tendenser till att det är omgivningens krav på ett mer heltäckande tjänsteutbud som resulterar i större företagsenheter. Detta har varit mest tydligt inom revisionsområdet. Många medelstora byråer har slagits samman, vilket gjort att branschen länge dominerats av cirka fem stora aktörer. Reklambranschen är ett annat exempel där detta förekommit (Boter & Lindmark, 1987).

Det globalt institutionaliserade trycket som påverkar den nationella lagstiftningen tenderar att följa förändringar som sker någon annan stans antingen för att det är enklast eller som en konsekvens av regionala initiativ såsom EU: s överenskommelser och utvecklande av internationell standard. Möjligheten till samordning och integration som EU medför är viktig för redovisnings- och rättsliga tjänster. När ett antal länder har överrensstämmande rättsligt system för företag skapas bättre förutsättningar för gränsöverskridande verksamhet och allianser, som är karakteristiska för denna typ av europeiska professionella nätverk (Brock & Powell, 2005).

Svejby (1986) skrev redan 1986 att framöver kommer kunskap att få en allt större betydelse för företagen. Kunskapskapitalet kommer att spela samma roll som det finansiella kapitalet har gjort under industrialismen. Kunskapen kommer dock ha olika kvalitet. Den mest högkvalitativa kunskapen kommer att vara mest lätttrörlig. Då varje enskild individ blir kapitalägare kan inga valutaregleringar i världen hindra det kapitalet att röra sig över alla gränser.

1.3 Problemdiskussion

Många företag upplever en utlandsetablering som något krångligt, dyrt och riskabelt och väljer därför att stanna kvar i hemlandet. (Etablering Utomlands, 2008). Samtidigt kräver globaliseringen och den ökade konkurrensen att företag expanderar utomlands. När de större företagen investerar allt mer i utlandet tvingas mindre företag följa efter. En utlandsetablering är dock inte alltid problemfri. Problem som enligt Swedbanks Analys (2006) är de vanligast förekommande är att förstå det rådande regelverket och företagskulturen i det land etableringen kommer att ske i. Det kan exempelvis vara skatteregler, redovisningssystem, allmänna lagar men även kulturella skillnader. De samhällsekonomiska förutsättningarna kan vara svåra för ett företag att förstå men avgörande för dess framgång i det nya landet. Risken för ett misslyckande ökar om företaget etablerar sig i ett land med en osäker makrobild. Att hitta de rätta samarbetspartnerna som är både tillförlitliga och kompetenta kan vara vårt men är väsentligt för en lyckad utlandsetablering och då speciellt i länder där det kan vara svårt att få insyn i både officiella och inofficiella rutiner. I vissa länder förekommer det en stor byråkrati och korruption, som kan orsaka problem för företaget. (Swedbank Analys, 2006). Även om ett eller flera av dessa problem skulle kunna aktualiseras vid en utlandsetablering är ändå företag villiga att ta denna risk och bemästra problemet eller problemen. Vad är det då som gör att dessa företag som bestämmer sig för att satsa i utlandet gör detta trots de finansiella konsekvenserna det kan föra med sig att lösa problemen och om ta risken att inte klara av att lösa dem. Dessutom för det med sig risker i form av att förlora sitt goda namn rykte.

1.4 Problemformulering

Vad är motiven och de avgörande faktorerna bakom att professionella tjänsteföretag väljer strategin att etablera sig i utlandet, trots de problem och risker det medför för företaget?

Vilka faktorer har företagen särskilt beaktat inför sina utlandsetableringar i respektive land?

1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva, förklara samt att analysera i syfte att förstå professionella tjänsteföretags, inom två branscher närmare bestämt affärsjuridiska advokatbyråer och managementkonsult företags, etablering i utlandet. Avsikten är att öka förståelsen genom att lyfta fram dessa företags process vid utlandsetableringen och jämföra med teori

2 Metod

I detta kapitel redogörs för den undersökningsmetod som valts för att uppfylla uppsatsens syfte på bästa möjliga sätt, varför denna metod har valts och hur det empiriska materialet är framtaget. Syftet är att ge läsaren underlag för valda källor och material och genom det ge undersökningen och uppsatsen större reliabilitet och validitet.

2.1 Inledning

Val av metod är ett viktigt redskap för att kunna genomföra och uppnå de mål uppsatsen har. För att få mer sanningsenliga resultat och därmed kunna göra en bättre analys och slutsatser är rätt val av metod en förutsättning.

Med bakgrund i de valda problemformuleringarna och det deskriptiva och förklarande angreppssättet kommer uppsatsen att för ett antal professionella tjänsteföretag undersöka hur deras tillvägagångssätt varit vid de olika stegen i processen vid utlandsetablering och vilka variabler som varit viktiga för respektive företag. För att få information om detta har den huvudsakliga metoden varit att intervjua de berörda företagen om hur de gått tillväga, varför och vad som varit viktigt i denna internationaliserings process. För att få en bild av hur professionella tjänsteföretag går tillväga och varför, har det i uppsatsen gjorts intervjuer med två affärsjuridiska advokatbyråer och två managementkonsultföretag, varav ett med teknisk inriktning. Intervjuerna har kompletterats med information om företagen genom i huvudsak deras hemsidor. Teoridelen vilar på en modell om strategisk planering för professionella tjänsteföretag, som är utarbetad av en framstående amerikansk forskare.

2.2 Val av undersökningsföretag

Utgångspunkten för valet av de företag som ingår i undersökningen är att de från början startat sin verksamhet i Sverige, där de etablerat sig som en stor eller medelstor aktör inom sitt respektive område. Efter att ha verkat på den svenska marknaden ett antal år och byggt upp en kundkrets har de sett ett behov av deras tjänster på utländska marknader och har därmed tagit steget att etablera sig på dessa marknader. De företagen som valts att undersöka i uppsatsen är Mannheimer Swartlings Advokatbyrå, Glimstedts Advokatbyrå, Cordial Business Advisors AB som är ett management konsultföretag och Modular Management som är ett management konsultföretag inriktat på tekniska företag (de kommer fortsättningsvis i löpande text benämnas Cordial respektive Modular). Intervjupersoner är de anställda som företaget vid kontakt, då ärendet presenterats, ansett vara mest lämpade att besvara frågorna inom det

angivna området. Orsaken till att företagen som ingår i "the big five" som nämnts tidigare i uppsatsen, eller liknande företag i fråga om storlek ej omfattas av undersökningen är att vissa av dessa företag ej är grundade i Sverige eller att vissa av dem har grundats i Sverige och därefter har köpts upp av eller köpt upp ett utländskt företag och på det sättet blivit etablerade i flera länder. Vidare är dessa företag så pass stora och sättet de kommit att bedriva verksamhet i utlandet annorlunda och de blev internationella långt innan företagen uppsatsen behandlar blev det. Det visade sig att det blev omöjligt att få tag på en särskild person som kan svara på frågor angående hur deras utlandsetablering blev ett faktum.

2.4 Metodansats

Vid val av metodansats finns det huvudsakligen två huvudstrategier för insamlande av data, nämligen *induktiv* och *deduktiv* ansats för att få grepp om verkligheten.

Uppsatsens metodansats är deduktiv, då den är uppbyggd efter en teori och teorin har därmed styrt insamlandet av information i undersökningen. Teorin angående professionella tjänsteföretags utlandsetablering har legat till grund för insamlandet av empirin. Detta är hur Rienecker och Jörgensen (2000) beskriver den deduktiva ansatsen som att "gå från det generella till det speciella". Det innebär, att det finns en teori som man ska pröva, bekräfta eller avvisa på viss data. Uppsatsen har dock inslag av att vara induktiv enligt Rienecker och Jörgensens (2000) definition, som är att "gå från det speciella till det generella". Detta innebär, att man har en del data som man vill behandla med teori, begrepp och modeller. Detta görs i uppsatsen på undersökningen angående de olika företagens steg i processen vid utlandsetableringar, då de är gjorda utan några i förväg förväntningar om hur det går till.

Uppsatsen är som tidigare sagts deduktiv men har inslag av att vara induktiv då insamlandet av information är styrt av teorin. Genom detta kan metodansatsen karaktäriseras av att vara *abduktiv* som är en strategi som är en kombination av de två huvudstrategierna, induktiv och deduktiv. Det innebär att undersökningen går mellan empiri och teori. Med denna strategi kan forskaren få fördelarna av de båda strategierna. Uppsatsen är deduktiv i den bemärkelsen att undersökningen har sin grund i teori angående professionella tjänsteföretag och deras strategiska planering. Undersökningen av hur de olika fallföretagen gått tillväga vid sin strategiska planering för sina respektive utlandsetableringar är induktiv, då den är gjord utan några förväntningar om hur det gått till. När information samlas in på ett induktivt sätt är det viktigt att tänka på att personen som samlar in data sedan tidigare har kunskaper och erfarenheter, som kan påverka insamlingen av data. Det är viktigt att veta detta för att kunna minimera påverkan.

2.5 Insamling av empiriskt material

2.5.1 Datainsamling

Undersökningen uppsatsen behandlar har ett kvalitativt angreppssätt och för att uppnå detta kommer uppsatsen använda sig av verbala analysmetoder (Patel & Davidsson 1994). Enligt Holme och Solvang (1997) har kvalitativ data och metoder sin styrka i att de visar på totalsituationen. Kvalitativ data ger en helhetsbild som möjliggör en ökad förståelse för sociala processer och sammanhang som lämpar sig för uppsatsens syfte, som är att belysa de olika stegen i en utlandsetablering för de valda företagen. Den ger en bild av den situation dessa företag befunnit sig i och hur de har angripit situationen och vad som varit viktigt för dem.

I uppsatsen har till största del tillämpats en kvalitativ metod genom de genomförda intervjuerna för att skapa en helhetsbild, belysa och skapa en förståelse för de bakomliggande strategierna företagen har haft för sina utlandsetableringar. Jacobsen (2002) menar att den kvalitativa metoden och den kvantitativa metoden inte ska ses som två motsatser utan som två ytterligheter på en skala. Därför introducerar han en blandad metod, som innebär att frågeformulär görs öppnare genom att lägga in öppna frågor, vilket uppsatsens intervjuer och dess frågor har gjort genom att ställa samma frågor till alla intervjurespondenter samtidigt som de fått svara fritt på dessa frågor utan några givna svarsalternativ. Undersökningen är som sagt till stor del kvalitativ men det finns kvantitativa inslag i intervjuerna i det faktum, då intervjuerna till stor del bestod av fasta frågor för att i senare skede i, analysen och slutsatserna, underlätta för en jämförelse mellan de olika företagen. Genom att kombinera olika metoder på detta sätt kan nackdelarna med varje metod begränsas.

2.5.2 Primärdata

Uppsatsens angreppssätt är kvalitativt och lämpligast för att få tillgång till den primärdata uppsatsen vill ha tillhanda är genom intervjuer där informationen och datainsamlingen är vad Halvorsen (1992) benämner skräddarsydd för den valda problemformuleringen.

För att uppnå uppsatsens syfte med intervjuerna har de utformats som semistrukturerade intervjuer med en färdig intervjumall som grund att utgå ifrån samtidigt som det funnits utrymme för respondenterna att utveckla och förtydliga sina respektive svar. Bryman & Bell (2003) menar att tillvägagångssättet vid kvalitativa undersökningar brukar vara mindre strukturerade och menar att semistrukturerade intervjuer är passande. Intervjuerna i uppsatsen har som tidigare sagt karaktären av att vara semistrukturerade. Detta då intervjuerna följt en intervjuguide, se bilaga. Intervjuguiden följdes inte i uppställd ordning utan fungerade mer

som ett stöd vid intervjuerna för att inte glömma något område. Vissa frågor ställdes inte heller då svaren kom fram genom de andra frågorna och genom följdfrågor till dessa.

Alternativt till att genomföra semistrukturerade intervjuer hade varit strukturerade eller ostrukturerade intervjuer. De strukturerade intervjuerna hade kunnat leda till utvecklade och styrda svar samt de ostrukturerade intervjuerna hade kunnat leda till att bredden inte hade blivit tillräckligt stor i underlaget för att uppnå uppsatsens syfte.

Primärdata i uppsatsen består som tidigare sagts av intervjuer. Jacobsen (2002) benämner den använda typen av intervju som den individuella öppna metoden. Han menar vidare, att denna metod kan göras genom telefonintervjuer vilket intervjuerna i uppsatsen har utförts genom. Att genomföra intervjuerna per telefon har fallit sig naturligt då det är relativt få enheter som undersökts och utgångspunkten varit att få reda på hur de enskilda företagen har agerat i sin strategiska planering och hur personen och företaget har tolkat den situationen. Valet av telefonintervjuer har även nödvändiggjorts av att de personer som intervjuats befunnit sig i utlandet förutom en som fanns i Stockholm. Det hade helt enkelt blivit allt för tidskrävande och kostsamt att åka så pass långt vid så många tillfällen. Dessutom hade vissa av intervjupersonerna tidsbrist och föredrog således telefonintervju.

Respondenterna torde ha lättare att ljuga vid en telefonintervju än en personlig intervju vilket även Jacobsen (2002) menar. Denna risk torde dock vara liten för uppsatsens intervjuer då arten på frågorna var av sådan karaktär att de intervjuade inte hade incitament att ljuga då frågorna inte var särskilt ingående eller personliga utan var av karaktären att beskriva hur de olika företagen gått tillväga. En positiv sida med telefonintervjuer är att en eventuell intervjuareffekt minskar då det är en tämligen anonym form a intervju.

Teorikapitlet är uppbyggt efter Jay Lorsch's modell kring strategisk planering för professionella tjänsteföretag. Därför har intervjuguiden utarbetats efter denna modell för att i intervjun belysa de delar som enligt teorin är viktiga för ett professionellt tjänsteföretags etablering i utlandet. Intervjuerna föregicks utav att intervjuaren läst på om företaget i fråga för att få en bakgrundskunskap om företaget med till exempel information om i vilka länder de har kontor i.

2.5.3 Sekundärdata

Sekundärdata i denna uppsats består av information som redan existerade och som till största delen varit tillgänglig genom de berörda företagens hemsidor. Den information som då varit relevant är i vilka länder företagen valt att etablera sig i och när och information om till exempel hur stora de är där med mera. Den teoretiska referensramen är uppbyggd efter

sekundära källor. Det är dessa sekundära källor som använts för även skapa intervjuguiden och därmed empirikapitlet som tillsammans med teorikapitlet ligger till grund för den kommande analysen och slutsatserna. Uppsatsens syfte är att belysa de olika stegen i de valda företagens utlandsprocess utefter uppsatsens utarbetade teoretiska referensram. I uppsatsen används både primära och sekundära källor, då de kan kontrollera varandra. Data från olika källor kan ge stöd åt varandra och därmed styrka de resultat uppsatsen kommer fram till.

2.6 Studerade företagsfall

Uppsatsen har studerat ett antal fall närmare bestämt fyra företag. Studien går ut på att studera ett antal fall (cases). Detta innebär att uppsatsens studie ej är en fallstudie utan har karaktären av minicases eller minisurveys eftersom uppsatsen studerar en aspekt av företagen. Uppsatsens undersökning är en kvalitativ undersökning av fyra olika fall då det lämpar sig bäst med tanke på uppsatsens syfte och problemformulering. Syftet är att belysa de utvalda företagens olika steg i respektive företags process med sin utlandsetablering. Enligt Patel och Davidson (1994) är denna typ av studier lämpliga när processer och förändringar ska studeras som just är fallet med uppsatsens.

Uppsatsen studerar fyra olika företag, som har som strategisk planering att etablera sig i utlandet, och vill genom detta skapa en djupare förståelse för hur de gått till väga och vad de bakomliggande orsakerna varit, problem med mera. Jacobsen (2002) menar, att just en studie av ett fall eller ett antal fall lämpar sig väl att använda sig av när man vill skapa en djupare förståelse av en viss händelse såsom uppsatsen ämnar göra. Det är det enskilda utfallet som är av intresse och inte att skapa generaliserbara utfall. Materialet som undersökningen kommer att resultera i är specifikt för de utvalda företagen och då de är begränsade till fyra företag kan det inte användas för att generalisera men dock ge en ”fingervisning” om hur professionella tjänsteföretag resonerar kring processen och hur orsaker bakom en eventuell utlandsetablering kan se ut.

De företag som utsetts för undersökningen har alla valt att etablera sig i utlandet genom att i huvudsak bygga upp egna verksamheter i respektive land. Ett av företagen har dock valt att förvärva ett redan befintligt kontor av speciella anledningar. Att företagen i alla fallen utom ett har byggt upp sin verksamhet själv ökar validiteten i undersökningen.

2.7 Deskriptiv/förklarande

Uppsatsen ämnar beskriva och kartlägga hur de valda fallföretagen har gått tillväga, vad de ansett vara viktigt att beakta och orsakerna bakom sina respektive utlandsetableringar.

Uppsatsen kommer därmed att inom de områden där det finns en viss mängd kunskap som systematiserats i form av modeller att vara beskrivande. Denna typ av undersökning benämns enligt Patel och Davidson (1994) som deskriptiva och kan vara beskrivningar av förhållanden som existerar nu eller beskrivningar av förhållanden som ägt rum i ett tidigare skede. Uppsatsen är till stor del en beskrivning av nutiden, då den tar upp och refererar till utlandsetableringar som äger rum för tillfället eller har ägt rum inom en kort tid tillbaka.

Genom att undersökningen följer den teoretiska referensramen finns det en risk att undersökningen kan missa viktiga aspekter av något av företagets process i utlandsetableringen. Patel och Davidson (1994) menar, att just detta är en brist i en deskriptiv undersökning, att den just begränsar sig till att undersöka några aspekter av det fenomen som är intressant.

Jacobsen (2002) menar, att en förklarande problemställning vill förklara orsakerna till varför ett fenomen uppstår. Uppsatsen har tillsyfte att göra detta och har därmed karaktären av att var förklarande i det avseende att den vill förklara vilka variablerna och orsakerna har varit till att företagen som valts ut har valt att etablera sig i utlandet och varför de valt att etablera sig i de länder de har.

2.8 Reliabilitet & Validitet

För att få en hög reliabilitet i uppsatsen har det varit en utmanande handling att få tag på de mest lämpliga respondenterna från varje företag. Det viktiga är, att dessa personer besitter de kunskaper och den information angående sitt företags utlandsetablering som uppsatsen behöver för att kunna uppfylla syftet och besvara problemformuleringen och kunna göra trovärdiga slutsatser.

Uppsatsen har en hög grad av reliabilitet och validitet i sin undersökning och i den framkomna informationen genom att undersökningen och frågorna har varit av den karaktären att de inte gett respondenterna några incitament att dölja verkliga förhållanden, då de inte varit djupgående eller av personlig karaktär för respondenterna. Frågorna har vidare varit öppna och till sin typ att föra samtalet framåt. Respondenterna har därmed med största sannolikhet gett korrekta svar. Sättet som intervjuerna skedde på var via telefon, vilket minskar risken för påverkan av intervjuaren. Utifrån det intervjuerna var ämnade att mäta för uppsatsen kan de anses vara trovärdiga och väcka tillit och därmed ge en hög grad av reliabilitet och validitet.

För att öka reliabiliteten i undersökningen har det innan intervjuerna skedde kontrollerats att respondenten varit den mest lämpade i företaget med kännedom om det berörda området.

Respondenterna har varit de personer som företaget själva rekommenderat att ta kontakt med då de alla varit involverade i just deras företags utlandsetablering.

Ett hot mot reliabiliteten kan vara att uppsatsen genomfört inte mer än fyra intervjuer då vid ett mindre undersökningsunderlag kan enskilda missvisande svar leda till missvisande resultat och därmed även analys och slutsatser. Ett större intervjuunderlag hade varit att önska men med tanke på uppsatsens natur får det anses vara tillräckligt.

Analysen och slutsatserna bygger på begränsad information angående professionella tjänsteföretags etablering i utlandet och man kan därför inte göra absoluta slutsatser utan mer generella slutsatser. Uppsatsens undersökning med primärdata torde dock ge en bra bild av processerna och därmed en hög validitet.

3 Teoretisk referensram

Kapitlet presenterar uppsatsens teoretiska referensram för läsaren. Den teoretiska referensramen anger uppsatsens olika teoretiska aspekter med tillhörande teoretiska modeller. Dessa teoretiska aspekter och modeller utgör en del av underlaget för uppsatsens kommande analys och följande slutsatser.

3.1 Inledning

En av de första att forska och skriva specifikt om företag som har byggt upp sin verksamhet på tjänster och kunskap är Karl Erik Sveiby. Sveiby menar att framgångsrik affärsutveckling i kunskapsföretag är ett resultat av en kombination mellan den professionella yrkeskunskapen det vill säga individernas kunskapskapital och organisationens strukturkapital, och den organisatoriska kunskapen som är förmågan hos ledningen att hålla ihop organisationen och få den att växa. För kunskapsföretag finns det tre sätt att växa på nämligen: organisk tillväxt, fusion och uppköp samt kombination av finanskapital och kunskap. Ett kunskapsföretag som växer organiskt visar att dess affärsidé är uppskattad av markanden och det finns inga tveksamheter om att tillväxt är lika med framgång. Ett kunskapsföretag som växer genom att köpa andra företag har inte visat att deras affärsidé håller. Organisk tillväxt är den naturligaste tillväxtstrategin för kunskapsföretag. Organisk tillväxt uppstår när affärsidén är så stark och kunskapsnivån så hög att fler och fler efterfrågar företagets kunskap. Företaget anställer fler proffs för att öka produktionskapaciteten. Detta kan dock leda till problem med kvalitetskontrollen. Den organisatoriska tillväxten begränsas av förmågan att rekrytera nya proffs av hög kvalitet och med förmåga att leda, styra och kontrollera större och mer komplexa organisationer. Kunskapsföretag som endast växer organiskt tenderar att vara styrda av professionalism snarare än företagssamhet. För ledarna är inte volymtillväxten ett mål i sig utan ett medel för att uppnå den reella tillväxten i kunskapsföretaget och utveckling för proffsen i organisationen.

Fusioner och uppköp kan aldrig ge ett företag en ledande position inom branschen om man med ledande menar något annat än störst antal anställda. Eftersom kärnkunskapen i ett kunskapsföretag är så nära förbunden med intäkterna, leder fusioner normalt till lägra intäkter och lägre effektivitet per anställd i den nya större organisationen. Företagsledning flyttas uppåt i organisationen och blir koncernledning och det är speciellt allvarligt i kunskapsföretag eftersom fusionen förmodligen leder till att den ursprungliga affärsidén späds ut eller att flera nya affärsidéer tillkommer. Det kan bli problem med kvalitetskontrollen och därmed

kvaliteten på uppdragen. Det blir svårare att upprätthålla om de fusionerade bolagen finns inom olika kunskapsområden.

Kombinationen mellan kapital och kunskap har varit den klassiska kapitalistiska modellen för tillväxt. En kombination av kunskap och kapital genererar vinst och tillväxt genom att öka avkastningen på det satsade finansiella kapitalet. Skillnaden jämfört med dagens företag och företagen för ca 100 år sedan är att företagen numera inte till lika stor del som då grundar sig på materiella ting utan på idéer, och inte på produkter utan tjänster. Detta är en klassisk men svår tillväxtstrategi. Denna typ av tillväxt skapar stora förändringar, som i sin tur skapar andra problem och konflikter inom organisationen. Om företagsledningen och chefer inte är medvetna om dessa förändringar, eller inte klarar av att hantera dem, kan ett företag som i övrigt är ett framgångsrikt kunskapsföretag kan leda företaget till förödelsens rand (Sveiby, 1990).

En annan forskare som fokuserat på kunskapsintensiva företag är Mats Alvesson (2000) som talar om kunskapsintensiva företag i motsats till arbetsintensiva och kapitalintensiva företag. Humankapitalet är det som dominerar i kunskapsintensiva företag. Kunskapsintensiva företag ser han som en övergripande kategori och skiljer mellan rena kunskapsföretag och högteknologiska företag, där kunnandet finns i innovationer av produkter. Individerna i kunskapsföretag är de centrala kunskapsbärarna även om kunskapen till viss del kan institutionaliseras.

Ett företags strategi med synsättet utifrån extern orientering innebär att strategi handlar om organisationers relation till omgivningen och att det rör sig om övergripande, icke-rutinmässiga frågor och förhållanden, vilka påverkar organisationens funktion och eventuella överlevande. Nyare sätt att förstå företagsstrategier har utvecklats samtidigt som definitionerna av strategibegreppet har breddats och ändrats. Bakom dessa förändringar ligger delvis reella förändringar i ekonomin. Turbulensen anses ha ökat kraftigt på grund av bland annat ökad internationell konkurrens och snabba teknologiska förändringar. Snabba miljöförändringar ställer krav på företagen att korta ner sina reaktionstider och större krav på snabb omställning hos företagen som gör långsiktig planering svår. Internationaliseringsstrategin är ett exempel på en strategi med relativt starka inslag av intentioner och styrning från ledningshålllet.

Vid typologisering av strategier menar Alvesson att det finns tre stycken. Den *entreprenörsdominerade* – som kännetecknas av att strategin är en avspeglning av en dominerande aktör. *Den adaptiva strategin* – präglas av anpassning efter externa förhållanden och interna kompromisser. Reaktiva lösningar på uppdykande problem är där vanligare än planerande exploatering av möjligheter. Beslutsfattande och implementering sker stegvis. *Den*

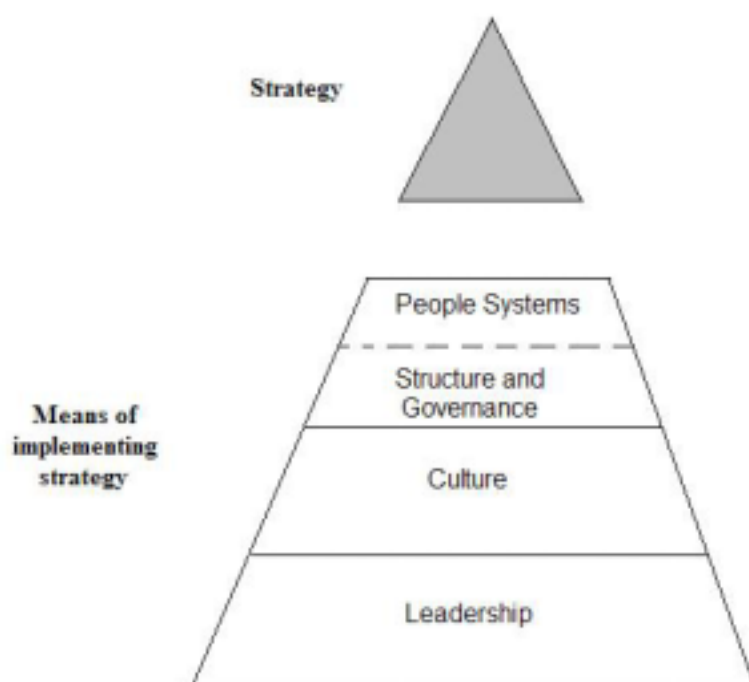
planerade strategin – innebär omfattande planering och analys, målformulering i detalj liksom utveckling av formella, sammanhängande planer, vilka åtföljs av ett förutsägbart, integrerande handlande inom organisationen.

Strategisk företagsledning i *ad hoc*ratier handlar om att skapa ett sådant klimat att en stor variation av strategier kan växa inom organisationen. För att detta ska vara möjligt krävs flexibla strukturer, stödande ideologier och formulering av vägledande paraplystrategier. Sedan måste företaget se vilka idéer som får fäste och vara beredda på det oväntade. Det är viktigt, att företagsledaren utvecklar en känsla för när det är lämpligt att exploatera en uppväxande strategi och när det är på sin plats att uppmuntra utvecklandet av nya tendenser som kan ersätta de gamla. Det är också viktigt att företagsledningen dels sätter gränserna för vilka aktiviteter som ej är acceptabla och dels påminner om och arbetar för huvudstrategin. Huvudstrategin behöver inte hållas snävt och konsekvent men en viss integration av projekten i förhållande till huvudstrategin och affärsidén torde vara nödvändigt av såväl interna som externa skäl. De interna skälen handlar om att bibehålla sammanhållningen och känslan av företagsidentitet, förutsättningar för synergier och så vidare. Externt handlar det om positionering på marknaden, image i relation till kunderna med mera. Är verksamheten alltför spridd urholkas företagsidentiteten och profilen på marknaden blir diffus. Vid etablering på nya marknader krävs att företaget gör en koncentrerad insats med nya resurser. I dessa lägen är företagsledningens betydelse i strategiskt hänseende särskilt stor och kopplat därtill användbarheten av en form av en planerings/implementeringsmodell, där intentioner föregår realisering.

I den västerländska världen har ekonomisk tillväxt ett starkt symboliskt värde. Tillväxt förknippas med skicklighet, rationalitet i tänkande och handlande och är ett tecken på framgång och värde. Ekonomisk tillväxt tenderar att likställas med effektivitet, marknadsanpassning och annat som anses känneteckna god företagsledning (Alvesson 2000).

Varken Sveiby (1990) eller Alvesson (2000) har skapat en heltäckande modell för att belysa och aktualisera de eventuella problem och hinder som kan uppkomma eller andra viktiga aspekter som finns vid en utlandsetablering. Därför har jag valt att inte bygga upp teorikapitlet efter Sveibys (1990) eller Alvessons (2000) teorier angående professionella tjänsteföretag. Sveibys teoretiska aspekter ingår dock i uppsatsen som ett komplement till Lorsch där det har betydelse. Jay Lorsch (2002) har utvecklat en modell som är skapad för att specifikt appliceras på professionella tjänsteföretags val av olika strategier. Modellen innefattar de olika variabler som bör beaktas vid val av olika strategier. Lorsch (2002) anger explicit att en av dessa strategier kan vara att etablera företaget och dess verksamhet i utlandet. Lorsch modell är allomfattande för den typ av strategi uppsatsen valt att undersöka och är därför vald att ligga till grund för uppbyggandet av teorikapitlet. Modellen ger en referensram för hur

företag ska agera och vad som är viktigt för att lyckas med en strategi som kan vara till exempel att etablera sig i ett annat land. Lorsch (2002) vill i sin bok *Aligning the Stars* belysa och framförallt förstå vad det är som gör att vissa professionella tjänsteföretag lyckas i både nedgång och uppgång i företagets livscykel medan andra misslyckas och faller ut. Lorsch (2002) redogör i sin modell för olika variabler hos ett företag som tillhandahåller professionella tjänster som han anser vara kritiska för att företag inom denna kategori ska kunna skapa en konkurrenskraftig strategi. Nedan illustreras Lorsch's (2002) modell, som följes av en redogörelse för de olika delarna i modellen.



Figur 1 Lorsch Jay, *Alignment Pyramid*, *Aligning the Stars*, 2002.

De organisatoriska karakteristiker som stödjer implementeringen av företagets strategi formas utefter tre separata men relaterade dimensioner. Dessa är: de mänskliga systemen, strukturen

och makten. Kulturen är den underliggande övertygelse och värderingar som skapar beteendet på företaget och ledarskap som reflekterar både det formella och informella ledarskapet. Dessa dimensioner är illustrerade nedan och visar hur de skapar och formar strategin.

Förutom dessa variabler i denna modell ingår i den teoretiska referensramen även tillväxtstrategi eftersom att etablera ytterligare enheter är att se som tillväxt och förändringsstrategi då det i företaget sker en förändring när det beslutat att etablera sig i utlandet.

3.2 Strategi

Lorsch menar att strategi handlar om att uppnå företagets mål och att vinna markandsandelar och är därmed väsentlig för att uppnå långsiktig lönsamhet. Samtidigt som de strategiska valen visar hur företaget differentierar sig i förhållande till sina konkurrenter och vilka som är företagets huvudkunder. (Lorsch, 2002) Det kapital som ligger i stjärnorna möjliggör relationen mellan strategin och företagets utförande. Organisationer är reflektioner av sina "topp managers" och de representerar en unik organisatorisk resurs. Dessa resurser formar basen för företagets strategier och är kritiska i implementeringen av strategierna. Ett företag som skapar starka kompetenser kan utnyttja strategiska möjligheter som hjälper företaget att skapa värde. (Hitt, Bierman & Shimizu, 2001). Multinationella klienter kräver ökat geografisk täckning av de professionella tjänsteföretag de använder sig av. Samtidigt har branschen för dessa företag blivit mer komplex med företag som tillhandahåller olika typer av tjänster som efterfrågas. Att växa geografiskt är dessutom svårt då det är svårt att rekrytera kvalificerad personal. Att förvärva ett företag i landet är då en strategi som snabbt tillgodoser det klienterna efterfrågar. Värde skapas då endast genom en förflyttning mellan de två företagen genom att värde skapas för professionella tjänsteföretag genom klientrelationer. Värde skapas då genom korsande försäljning av existerande service till varandra eller genom att få nya klienter genom utvecklande av nya expertisområden. (Empson, 2000). Företaget kommer att välja en strategi baserad på beslutsfattarnas uppfattning angående vilket val som är värdefullast givet företagets unika gestaltning av interna resurser och externa möjligheter. Genom att företaget har strikta regler för anställda att antingen fortsätta i företaget och bli partner eller sluta kan företaget knyta åt sig framgångsrika medarbetare och göra dem till partners och på detta sett kapitalisera på sin investering (Malos & Campion, 2000).

Många professionella tjänsteföretag finns på olika geografiska områden och etablerar sig på fler för att växa. För detta menar Lorsch att det för varje land som företaget etablerar sig i krävs en viss distinkt mix av strategiska beslut. Det som är rätt för Storbritannien kanske inte är rätt för Frankrike (Lorsch, 2002). Ett företag har blivit lönsamt när det kunskapsorienterat sina strategier. Det är en framgångsfaktor som innebär att företaget koncentrerar sig på ett

kunskapsområde (Sveiby, 1986). Ett företags affärsområden är beroende av de förhållanden som råder på de olika marknaderna. Med detta menas att definitionen av dessa företag bestäms av förhållanden utanför företaget och inte av intern karakteristik som organisationsstruktur och finansiell rapportering. Den övergripande strategin måste vara så pass integrerad att den hänger ihop även när företaget har en portfölj med olika affärsområden med olika egna strategier (Lorsch, 2002). Utmaningen med globaliseringen skapar organisatorisk press på professionella tjänsteföretag under tiden som företaget brottas med svårigheterna som ingår i internationell koordination med att kombinera överensstämmande service till globala klienter med hänsyn till lokala marknader. Det finns fyra strategier för professionella tjänsteföretag att etablera sig i utlandet vilka är: följa en klient, vinna en konkurrens, marknadsföring och via nätverkspartners (Winch, 2008).

Oftast koncentrera sig företag på möjligheterna och det är lätt att se fördelarna med ett nytt strategiskt initiativ som till exempel en ny produktlinje, nytt geografiskt område. Riskerna med det är dock betydligt svårare att upptäcka Lorsch (2002). benämner tre typer av risker som förekommer i samband med strategiska beslut. Den första risken är att på grund av omgivningens föränderlighet blir strategin snabbt för gammal. Den andra risken är att den strategiska driften som innebär att det kan vara svårt att hålla strategin på rätt väg. Det uppkommer på grund av att medarbetarna har sina egna perspektiv i förhållande till chefernas perspektiv. Den tredje risken är den strategiska identiteten och att förlora den. Professionella tjänsteföretag befinner sig i en mun till mun bransch som gör det svårt för potentiella kunder att bedöma kvaliteten på tjänsten. Det görs dock en skillnad på intern strategisk identitet, som reflekterar de anställdas syn på hur företaget passar in i omgivningen, respektive extern strategisk identitet så som marknaden ser på och definierar företaget. När det är kongruens mellan den interna och externa strategiska identiteten blir resultaten perfekta (Lorsch, 2002).

3.3 Förändringsstrategi

Kotter (1996) menar, att det vid strategiförändringar finns åtta vanliga misstag som företagen ofta gör vid en ändrad strategi. Det första misstaget är *att tillåta alltför stor självbelåtenhet*; det är lätt att de berörda personerna rusar iväg med förändringen utan att ha övertygat chefskollegerna och personalen om förändringens nödvändighet. Resultatet blir att förändringsprojektet strandar. Det andra misstaget är *att misslyckas med att skapa en tillräckligt stark vägledande koalition*. För att förändringen ska bli lyckosam krävs det att VD och de olika divisions- och avdelningscheferna med flera drar åt samma håll. Tredje misstaget är *att undervärdera visionernas kraft*. Visionen måste vara förnuftig och har en stor betydelse vid förändringar genom att den hjälper till att styra, samordna och inspirera ett stort antal människors handlingar. Misstag fyra är *att inte nå fram med visionen*. Även om personalen är missnöjd med de rådande förhållandena så vill de helst inte göra uppoffringar om de inte ser

de fördelar som förändringen kan medföra. Det femte misstaget är *att låta hinder blockera den nya visionen*. Initiativ misslyckas ofta då de anställda anser det finnas allt för stora hinder som försvårar initiativtagande och ansvarstagande. De vanligaste hindren är den organisatoriska strukturen eller en arbetsledare som vägrar anpassa sig till de nya förhållandena. Ett hinder kan sätta stopp för hela förändringsprocessen. Det sjätte misstaget är *att misslyckas med att skapa kortsiktiga framgångar*. Komplexa insatser för att förändra ett företags strategier eller omstruktureringar av verksamheten riskerar att förlora drivkraften om det saknas kortsiktiga mål som kan uppnås och firas. Misstag sju är *att ta ut segern i förskott*. Som sagts tidigare är det bra att fira framgångar men det är ett fatalt misstag att antyda att den största delen av arbetet är gjort, vilket medför att drivkraften går förlorad. Det sista och åttonde misstaget är *att underlåta att förankra förändringarna i företagskulturen*. Förändringen blir bestående först när den är rotad i företagets normer och värderingar annars är det lätt att den urartar så fort den blir utsatt för påfrestningar.

För att minska risken för att begå dessa misstag har Kotter (1996) skapat en ”åttastegsprocess” som hänför sig till de åtta nämnda misstagen. Processerna ska ske i kronologisk ordning och är följande:

1. *Att skapa ett angelägenhetsmedvetande*. För att ett företag ska lyckas med en förändring krävs det stort samarbete, stor initiativförmåga och att många människor är villiga att göra stora uppoffringar. För att lyckas med detta krävs det att höja angelägenhetsmedvetandet.
2. *Att skapa den vägledande koalitionen.* Då förändringarna är svåra att genomföra krävs det en mäktig kraftkälla för att hålla processen vid liv. Ingen ensam individ kan ensam utveckla rätt vision, förmedla den till ett stort antal personer, eliminera hinder, åstadkomma kortsiktiga framgångar, leda och administrera mängder av förändringsprojekt samt förankra de nya synsätten i företagskulturen. Därför måste det alltid finnas en stark vägledande koalition, där sammansättningen och förtroendenivån är den rätta och där det finns gemensamma mål.
3. *Att utveckla en vision och en strategi.* I en förändringsprocess tjänar en bra vision tre viktiga syften. För det första förenklar den hundra eller tusentals mer detaljerade beslut genom att klargöra förändringens allmänna inriktning, genom att säga den företagsmässiga motsvarigheten till ”inom några år behöver vi vara längre söderut än vi är för närvarande”. För det andra motiverar den människor att vidta åtgärder i rätt riktning. För det tredje hjälper den till att samordna olika personers åtgärder på ett snabbt och effektivt sätt. Dessutom kan strategiskapandet vara en mer omtvistad aktivitet utan en vision.
4. *Att förmedla förändringsvisionen.* En visions verkliga kraft släpps först lös när de flesta av dem som är involverade i ett projekt har en gemensam förståelse för dess mål och inriktning. Den gemensamma känslan av en önskvärd framtid kan hjälpa till

att motivera och samordna de handlingar som skapar omvandlingar. Att använda många olika forum för budskapet ökar chansen för att det ska bli hört och ihågkommet. Det är även viktigt att cheferna gör som de säger och föregår med gott exempel.

5. *"Att delegera för handlande på bred bas."* Större inre förändringar inträffar inte om inte många människor hjälper till. Anställda kan eller vill inte medverka om de känner sig maktlösa. Därför måste de anställda ges befogenheter och handlingsfrihet. Syftet med detta steg är att ge en bred bas av medarbetare möjlighet att handla genom att företaget i denna process avlägsnar så många barriärer som möjligt för genomdrivandet av förändringsvisionen. Fyra stycken är särskilt viktiga: strukturer, färdigheter, system och arbetsledare.
6. *"Att skapa kortsiktiga framgångar."* De kortsiktiga framgångarna fyller flera viktiga funktioner, vilka är: ge belägg för att ansträngningarna är värda att göras, belöna dem som verkar för förändringarna med en ryggdunkning, hjälpa till att "fintrimma" visioner och strategier, underminera marken för cyniker och motståndare som ser till sina egna syften, hålla kvar cheferna och bygga upp en levande kraft, drivkraften som är så nödvändig, genom att motivera dem som inte varit så entusiastiska från början.
7. *"Att befästa det som uppnåtts och skapa fler förändringar."* Om man ger upp innan arbetet är utfört, då kan man förlora ett avgörande mått av drivkraft, vilket i sin tur kan leda till tillbakagång. En förändring kan vara mycket sårbar innan den uppnår jämvikt och blivit fast förankrad i företagskulturen.
8. *"Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen."* Oavsett var eller på vilken nivå kulturen finns är den viktig eftersom den kan vara svår att förändra och är svår att direkt angripa genom att den näst intill är osynlig. Om ett nytt förfaringsätt som införs under en förändringsinsats inte är förenlig med de relevanta kulturerna i företaget, blir det alltid föremål för tillbakagång.

De fyra första stegen bidrar till att tina upp de rådande förhållandena. Faserna fem till sju introducerar sedan flera nya förfaringsätt. De sista stadierna förankrar förändringarna i företagskulturen och bidrar till att befästa dem (Kotter, 1996).

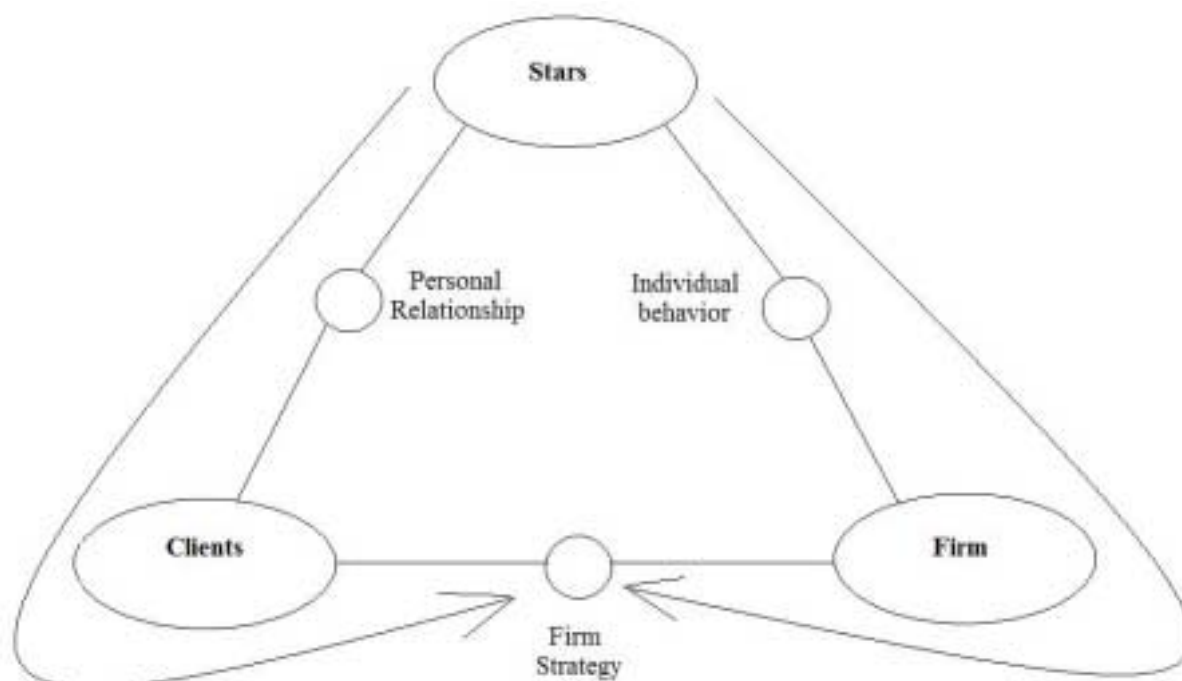
Internationalisering av professionella tjänsteföretag kräver en lärande process inom dels branschspecifika kunskaper och färdigheter och dels kulturella begrepp med andra ord företaget växer in i nya sociala förhållningssätt, övertygelse, kommunikationssätt och konventioner av alla slag. Framgång i att göra affärer och att skapa nya affärsrelationer kräver att företaget överger etablerade rutiner och skapar en ny praxis som är kompatibel med kulturella normer och värderingar på den marknad företaget vill nå. Lärande skapas genom relationer när företaget går in på den nya markanden som skapas när de professionella tjänsteföretagen följer sina klienter och företaget lär känna de speciella kännetecknen på den

nya markanden och bygger på sin erfarenhet. För att förstå de sociala strukturerna och kulturen på den lokala markanden som företaget vill etablera sig på bör företaget fortgå vid sidan av sina klienter och använda folk och institutioner i de länder företaget vill etablera sig i (Reihlen & Apel, 2007).

3.4 Stjärnorna

Humankapital är något som ska användas som en nytta i företagets strävan att nå sina mål. Företag söker ofta efter talanger med hög kvalitet som företaget kan investera i för att behålla och öka värdet på den talangen. För professionella tjänsteföretag finns två former av human kapital som är viktiga för företaget: intellektuellt kapital – patent, teknologier, affärshemligheter och så vidare samt socialt kapital – bredd och olikheter i kretsen av dem företaget har en meningsfull relation med. Förmågan att samla ihop stora mängder humankapital kan vara det som skiljer de bästa professionella tjänsteföretagen från de mindre lyckade (Stumpf 2002). Vetskapen om att ens arbete bidrar till företagets tillväxt och för individerna i företaget är tillräcklig belöning för att fortsätta leda företaget och bygger engagemang som är nödvändigt för utomordentligt resultat (Stumpf 1999). Att en hög nivå på humankapitalet är nödvändig i produktionen av professionella tjänster kan avskräcka företag att internationalisera sig och då speciellt om dessa resurser är otillgängliga i landet företaget vill etablera sig i och det förekommer restriktioner för att föra över dessa resurser.(Alon & McKee, 1999)

Precis som företaget som helhet har mål har även individerna eller ”stjärnorna” som Lorsch (2002) benämner dem mål med sitt arbete i företaget. Stjärnorna är de som har det högsta framtida värdet för företaget och har därmed en central roll i att realisera företagets strategi genom att implementera de strategiska besluten och uppnå de strategiska målen. Samtidigt är det stjärnorna som utgör företaget. Medarbetarna i företaget har sina egna mål som sällan helt stämmer överens med företagets mål. Problemet är att det är stjärnornas agerande i kontexten av klienter och företagets relationer som bestämmer företagets effektivitet. I modellen nedan visas hur stjärnorna driver strategin



Figur 2, Stars Drive Strategy, Lorsch Jay, *Aligning the Stars*, 2002.

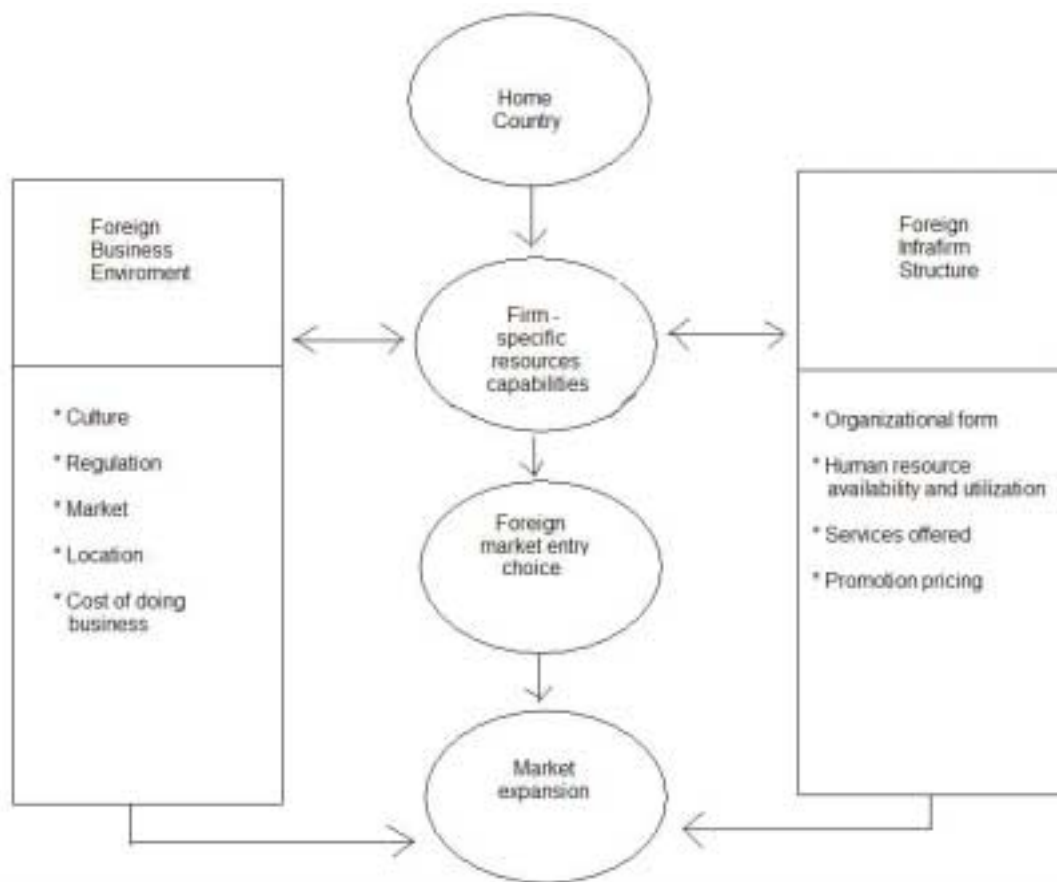
När företaget växer är dock risken stor att intimiteten i företaget försvinner och stjärnorna kan bli omotiverade och lämna företaget. Rör det sig om ett förvärv kan det även bli svårt att implementera det förvärvade företaget.

För att förverkliga företagets strategi krävs det att företaget skapar "stjärnor", som visar företagets förmåga att attrahera, behålla, utveckla och behålla talanger och framtida ledare, som kommer att bygga företaget i framtiden. Individuer i de professionella tjänsteföretagen förstår de grundläggande förhållandena. Lorsch säger: *"The people you pay are more important over time than people who pay you"* Talang är ett professionellt tjänsteföretags enda varaktiga källa till att skapa "competitive advantage" Professionella organisationer skapar och bibehåller ställning genom att attrahera och bibehålla klienter och i sin tur fler nya stjärnor. Detta innebär att företagets framtida framgångar bygger på dess förmåga att skapa talanger, då stora klienter alltid kan bli stulna. Att vara först att beträda ett nytt geografiskt område ger ingen säkerhet, då även konkurrenter kan öppna kontor på denna marknad. Genom detta finns det många incitament för de anställda men även för klienterna att lämna företaget. Ett bra företag har dock ett välutvecklat system föra att lösa dessa problem och förstå och respondera på klienternas problem (Lorsch, 2002).

Vidare menar Sveiby (1986), att alla företag och i synnerhet kunskapsföretag måste utvecklas ur någon form av kunskap för att överleva. Det räcker inte för denna typ av företag att ha

kunskap inom ett visst område. Kunskapen måste vara så attraktiv på marknaden att det finns kunder som är villiga att betala för den. Därför bör den även vara unik eller lätt att urskilja jämfört med konkurrenternas. Kunskapsföretags kunskap består dels av den professionella kompetensen det vill säga affärsidékompetensen, dels finns det hos de framgångsrika kunskapsföretagen en upparbetad kompetens i hur man driver ett kunskapsföretag inom den speciella marknaden man befinner sig i. För att denna affärsutveckling i kunskapsföretag ska bli framgångsrika krävs både professionell kompetens och företagarkompetens. Entreprenöriell affärsutveckling för kunskapsföretaget är att fånga idéer och omforma dem till affärer på marknaden (Sveiby, 1986).

Kirsch, Laird och Evans (2000) har utvecklat en modell för professionella tjänsteföretags utlandsetablering. Organisationsstrategier har länge setts som en utmaning att matcha interna resurser och styrkor med möjligheter i den externa miljön. Den resursbaserade synen ser företaget i termer av unika resurser och kunskaper som ger grunden för att skapa ett ”competitive advantage”. För att lyckas på den internationella marknaden måste företaget organisera sig självt och inse fördelarna med global integration, nationellt besvarande av denna och lärande, som innebär att man drar nytta av kunskaper i utlandet och hemlandet och delar dem mellan sig. Modellen nedan visar hur processen, resurser och möjligheter blir ett ”competitive advantage” när företaget etablerar sig i utlandet.



Figur 3, Kirsch Robert J, Laird Kenneth R & Evans Thomas G, *A Resource – Based Model of International Market Entry and Expansion for Professional Service Firms, The Entry of International CPA Firms into Emerging Markets: Motivational Factors and Growth Strategies*, 2000.

Modellen ger en ram för att identifiera nyckelelement i processen att etablera sig i utlandet och expandera för professionella tjänsteföretag. Företaget är i sin utlandsetablering begränsat av hemlandets resurser och möjligheter i sitt val av utländsk marknad. När företaget expanderar i utlandet, är det både företags affärsmiljö i hemlandet, den interna företagsstrukturen, den utländska affärsmiljön och företagsstrukturen i utlandet som påverkar valet av marknad att etablera sig på (Kirsch, Laird & Evans, 2000).

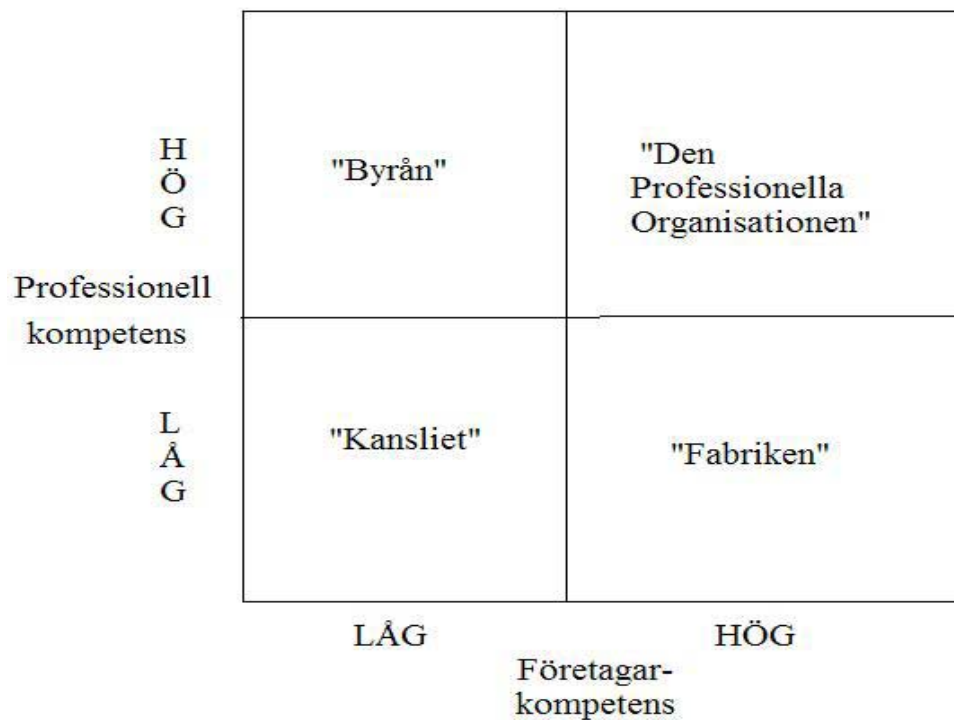
Stjärnorna är de personer som har det högsta framtida värdet för företaget, de individer som kommer att ha den största påverkan på företaget de kommande åren. (Lorsch, 2002) Kunskap kan delas in i två kategorier, dels formell utbildning och dels tyst kunskap som bygger på erfarenhet. Den tysta kunskapen finns ofta hos de enskilda personerna i företaget. Den är därför ofta unik, svår att imitera och osäker. Det är dock det professionella tjänsteföretagets mest värdefulla resurs (Hitt, Bierman & Shimizu, 2001). Många av dem som befinner sig på

partnernivå är stjärnor. Stjärnorna skapar företagets ledarskap och det bästa av sin professionella talang. De förstärker företagets strategiska identitet för varje dag genom att de levererar tjänster till klienter och utvecklar mindre erfarna personer. Med andra ord utgör de kärngruppen, som kommer att driva företaget och dess öde i det långa loppet. Stjärnorna definieras inte enbart i relation till sina jämlika på företaget utan även i relation till motsvarande på andra liknande företag. Detta kan verka självklart men det kan vara lätt att glömma. För det första kan det vara svårt att få den överblicken som krävs för att göra en jämförelse mellan individerna på de olika företagen. För det andra tänker man ofta på kvaliteten på företaget som en helhet istället för på de enskilda individerna. De bra firmorna vinner för att de relativt till konkurrenterna spelar med de bästa och det vet alla (Lorsch, 2002).

3.5 Struktur

Lorsch (2002) menar, att beslut angående organisation och strategi ofta går hand i hand med organisationen som ledstjärna och strategin som eftersläpande. Förmågan att sammanfoga strategier och stjärnor år efter år beror på företagets kultur, ledarskap och organisation. Strukturen ligger till grund för organisationen och innefattar kritiska beslut som varje företag måste ta angående sin managementstruktur och hur det styrs. Beslut angående strukturen kan i den dagliga verksamheten verka diskreta och oberoende. De är dock nära sammanknutna och kommer förr eller senare att eka och återverka på varandra. Många av de professionella tjänsteföretagen har inte övergett hierarkinivåerna helt men de mest framgångsrika har dock begränsat höjden på hiarkierna och försökt skapa en plattare struktur som främjar styrandet genom partnerskap med jämlika (Lorsch, 2002).

Sveiby (1986) gör en åtskillnad mellan kunskapsföretag och tjänsteföretag även om de till det yttre har stora likheter. Ett kunskapsföretag säljer kunskap och den som säljer sin kunskap och säljer en tjänst är ett tjänsteföretag. Kunskapsföretaget lämnar komplexa och icke standardiserade problemlösningar till skillnad från tjänsteföretaget som löser enkla problem. Kunderna kallas i kunskapsföretaget ofta klienter och behandlas helt individuellt med en mer eller mindre total kundanpassning. Sveiby (1986) urskiljer fyra olika typer av kunskapsföretag enligt figuren nedan.



Figur 4, Sveiby Karl Erik, Kunskapsföretaget – fyra huvudtyper, Kunskapsföretaget, 1986.

Byråns chefer har inte förmåga att utveckla företaget så det överlever långsiktigt. Företaget kallas byrån för att många reklamföretag och advokatbyråer känner igen sig i denna beskrivning. Byrån kan inte överleva på lång sikt och förr eller senare delas byrån eller så går den under på grund av att ekonomin inte håller längre. Räddningen ligger i att företaget utvecklas till den professionella organisationen som är ett idealtillstånd. Denna kännetecknas av att den är stabil över lång tid, ständigt ökar i värde och att den förmår att utveckla nya skickliga medarbetare. Det är först när kunskapsföretaget klarar av att ersätta nyckelpersoner utan att tappa kvalitet och behålla konkurrenskraften som det anses vara ett professionellt företag (Sveiby, 1986).

Tillväxt, globalisering och förändringar i ägarstrukturen underminerar den traditionella partnerskapsstrukturen och utmanar därmed partnerskapet. När det sker måste företaget hitta ett sätt att främja alliansen mellan stjärnorna och företagets mål. Organisatoriska beslut som återförenar relationer på företaget och delaktighet kan hjälpa. De är dock meningslösa utan en underliggande tro på partnerskap (Lorsch, 2002). En stark kultur kan främja partnerskapet såväl som den kan skapa nya strategiska och organisatoriska beslut och hålla dem samman

trots stor press utifrån. En stark kultur kan även ge en stor hjälp i att attrahera, behålla och motivera stjärnorna. (Lorsch, 2002)

Etableringen är inte färdig när företaget har öppnat ett kontor på den nya markanden utan då krävs det att företaget kontinuerligt bibehåller och utvecklar sin position på den nya markanden. För att det ska bli lyckosamt krävs även att ”timingen” är den rätta. Företaget måste se möjligheterna, när de uppkommer, då de lär komma i oregelbundna intervall och agera på rätt sätt. Det finns dock vissa barriärer för företaget vid utlandsetablering vilka är: språket – företag kommer i förhållande till sina mer språkbegåvade konkurrenter underpresterar på den nya markanden. Språket kan även vara en barriär för att utveckla personliga relationer i det nya landet. Kulturen – kulturella barriärer såsom kommunikationssätt har inflytande på den service som ska levereras och hur man gör affärer i landet. Ansikte till ansikte - kommunikation hjälper dock för att minska risken för missförstånd och politik – lagar och att förstå landets regerings politik och lagstiftande barriärer före etableringen i landet är viktigt men som lätt kan hanteras genom planering i förväg (Freeman & Sandwell, 2008).

När professionella tjänsteföretag expanderar internationellt, justerar företaget sin kärna av marknadsföringsstrategier i ett försök att öka sannolikheten att bli framgångsrika på den nya markanden. Ett företags framgång på en marknad ger incitament till ytterligare etablering på den internationella marknaden. Individer, grupper och organisationer har ett nedärvt behov av att förstå varför saker eller situationer uppkommer. Detta kan förstås bättre genom kännedom om de faktorer som leder till en händelse. För att utveckla nya strategier för att förbättra företagets konkurrensposition måste ledarna kontinuerligt värdera företagets nuvarande situation på marknaden. När ledarna har lyckats på en nivå av internationaliseringsprocessen, tar de med sig dessa erfarenheter till nya utmanande ansträngningar. För att företaget ska lyckas på den nya marknaden krävs att företaget lyckas med att få fram vissa resurser vilka är: finansiella resurser – förmåga att få fram resurser leder till framgångar på den nya markanden, konkurrenskraftigt pris – tillgodose tjänster till ett konkurrenskraftigt pris och unikt i den tjänst som erbjuds – när de kritiska faktorerna för att lyckas har identifierats följer att företaget lyckas (Cort, Griffith & White, 2007).

3.6 Kultur

Lorsch (2002) definierar kultur som ett system av övertygelser som medlemmarna i en organisation delar angående målen och värderingarna som är viktiga för dem. Kultur innefattar övertygelser om allt som händer i ett företag. Kultur är ett set av osynliga riktlinjer som definierar hur individerna i företaget bör agera. I professionella tjänsteföretag där de

anställda har förhållandevis mer personlig diskretion och autonomi har kultur större influens på professionellt agerande än någon arbetsbeskrivning eller arbetspolicy. De ledande kan inte diktera uppförandet i det egna företaget effektivt utan en nära kontroll som inte förekommer i professionella tjänsteföretag eftersom de anställda där driver sitt eget arbete och sina egna klienter (Lorsch, 2002). Kulturen på ett företag influeras beroende på vilken sort av människor som rekryteras. Den största faktorn som påverkar kulturen är dock ledaren (The Economist, 2002). Kultur är en dominerande faktor som avgör hur medlemmarna i ett företag agerar sinsemellan och mot sina klienter då de är känslomässigt engagerade till kulturen (Lorsch, 2002).

Företagets framgång är resultatet av alla anställdas ansträngning. Tron på gemenskap för alla i företaget, även de som befinner sig i ett annat geografiskt område, och att hjälpa varandra och arbeta tillsammans hjälper de anställda att samarbeta oavsett var de befinner sig i företaget. (Lorsch, 2002).

Professionella tjänsteföretag kan använda kulturen som förändrings-/utvecklingsinstrument. Kulturen kan då användas som managementverktyg, där den blir en ram för hur företaget ska gå tillväga i olika situationer. Problem med starka kulturer är dock att det som är en framgångsrik kultur i ett skede kan vara katastrofal i ett annat (Sveiby, 1986). Företagsförvärv kan därför vara ogynnsamt i skapandet av en hälsosam kultur (The Economist, 2002). Kulturella värderingar kan ha stor påverkan på arbetsutförandet, produktiviteten och kvaliteten på servicen. Delade värderingar och oskrivna regler kan främja ekonomisk framgång eller leda till misslyckande för företaget att rätta sig efter förändringar på marknaden och omgivningen (Burke, 1997).

Starkt kulturella företag kan anpassa sig till en inflation medan de med en svag kultur kämpar för att överleva. En stark kultur kan vara ett ”competitive advantage” delvis på grund av att det inte går att kopiera den. I och med det kan kulturen även verka som ett ”competitive disadvantage” genom att det förekommer andra kulturer som är svåra att anpassa sig till eller konservativa företag som befinner sig i en snabbt föränderlig omvärld. Kulturen kan även verka som ett ”klistre” och binda samman organisationen, strategin och stjärnorna tillsammans vid förändringar. Det ger samtidigt kunderna en klar och koncisk strategisk identitet av företaget (Lorsch, 2002).

3.7 Ledarskap

Lorsch (2002) menar att det inom professionella tjänsteföretag är speciellt tydligt att ledare får ta ansvar för aktiviteter som de saknar kontroll över. Ledarskap är dock kritiskt för företagets

framgångar, anser han, främst på grund av de ärvda karakteristikerna ifrån affärsmodellen för professionella tjänsteföretag. Ledarskapet får dock inte vara för starkt för då kommer de underställda att gå emot det. Det ska vara en balans av ledarskap mellan ledarna och de övriga. Att vara ledare för ett professionellt tjänsteföretag är ännu mer utmanande, menar Lorsch (2002), då positionen som ledare i ett professionellt tjänsteföretag är svårare än att vara ledare i ett traditionellt företag, då positionen saknar den kontroll och makt som finns i traditionella företag. Samtidigt kan det vara svårt att hitta en lämplig ledare då till exempel en duktig jurist inte kommer att vilja offra eller överge sina klienter för att bli ledare. Att företaget lovar större ledarskap för sina anställda är inte direkt någon morot för de anställda. Att få rätt person på rätt plats är centralt i ett effektivt ledarskap. Inom de professionella tjänsteföretagen rekryteras ofta ledare efter sina styrkor och färdigheter inom sitt fackområde och inte efter sin ledarskapsförmåga (Lorsch, 2002).

3.8 Tillväxtstrategi

Den lämpliga takten för förändringar beror på ett antal faktorer, inkluderat företagets klienters attityder och konkurrenternas agerande. (Empson, 2000) Professionella tjänsteföretag måste i sin förändring investera mycket resurser i att bygga upp sitt rykte och i att intensifiera sina klienters förtroende för sin professionalism (Alon & McKee, 1999). Ambler (2001) anser, att professionella tjänsteföretag ska leta efter strategier som både driver tillväxt och tar upp svåra problem som att bibehålla lönsamhet och topptalanger. Tillväxt genom geografisk expansion kan hjälpa ett företag att diversifiera sin kunskap hos de anställda, minska restiden för anställda och ge ambitiösa inom företaget en utmaning. Samtidigt menar de, att det kan vara svårt att få utomstående finansiering eftersom det inte finns några inventarier att sätta som säkerhet (Ambler, 2001). Diversifiering till fler geografiska regioner ger möjlighet för professionella tjänsteföretag att skapa ”Economis of scale and scope”. Asymmetrier kan bli ännu större när företag går in på en ny marknad som deras klienter inte tidigare varit på. Att etablera sig på en ny geografisk marknad ger även en möjlighet för företaget att få kunskap om nya klienter, nya marknader och potentiella nya resurser. Om existerande klienter har verksamhet i ett nytt geografiskt område kan, företaget öppna ett nytt kontor för att tillgodose dessa företags behov. Har en klient ett bra rykte kan det hjälpa företaget att få nya klienter (Hitt, Bierman & Shimizu, 2001).

Affärsutveckling är ofta liktydigt med att köpa företag. För det företag som blir uppköpt kan det ofta för det köpta företagets personal kännas förnedrande, vilket omedelbart påverkar resultatet negativt. Ofta uppstår det stridigheter om affärsidéinnehållet, det vill säga de professionellas kunskap. Eftersom denna är nära förknippad med kunskapsföretagens intäkter är det svårt att fusionera kunskapsföretag.

Precis som när varor ska exporteras måste kunskapsexportören, i detta fall företaget, ta reda på vilken unik kunskap som just de besitter och om den unika kompetensen är gångbar på marknaden i utomlands. Företaget måste också ha klart för sig om det är den professionella kunskapen eller företagarkunskapen som de ska exportera (Sveiby, 1986).

Igor Ansoff (1965) har skapat en modell för att analysera vilken typ av tillväxtstrategi företaget i fråga använder sig av. Modellen kan användas för att definiera och kategorisera vilken typ av nyetablering företaget gjort. Den kan därmed hjälpa till att förklara den strategi företaget använt vid utlandsetableringen. Är syftet med etableringen att skaffa sig nya produkter (produkter är i detta fall den valda typen av tjänst) eller är det endast för att slå sig in på nya geografiska marknader med sina gamla produkter. Nedan visas modellen illustrerad:

| | | |
|------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Produkt | Nuvarande | Ny |
| Marknad | Nuvarande | Ny |
| Nuvarande | Marknads penetration | Produkt utveckling |
| Ny | Marknads utveckling | Diversifiering |

Figur 5, Ansoff H.I. Corporate Strategy , McGraw – Hill, USA, 1965.

Illustrationen visar att Ansoff (1965) börjar med att skilja på strategin i två kategorier vilka är produkt och marknad.

Produkt: Med detta avser Ansoff vilken produkt/produkter skall företaget konkurrera med. Typen av produkt är i sin tur uppdelad i ny respektive nuvarande produkt som är de alternativ till produkt företaget har för sin marknad.

Marknad: Det är här valet av marknad sker som företaget ska konkurrera på med de valda produkterna. Marknaden där företaget ska agera på är i sin tur uppdelad i nuvarande marknad eller om de ska agera på en ny marknad.

Utifrån dessa två variabler kan det bestämmas vilken av de fyra strategierna som företaget har valt.

Marknadspenetration – innebär att företaget med sina existerande produkter utvecklar försäljningen på den nuvarande marknaden

Produktutveckling – innebär att företaget erbjuder nya produkter på den befintliga marknaden och därmed växer genom ett bredare sortiment. En variant kan vara att köpa in kompetens angående i detta fall den nya tjänsten och låta de gamla delarna av företaget ta hand om det administrativa.

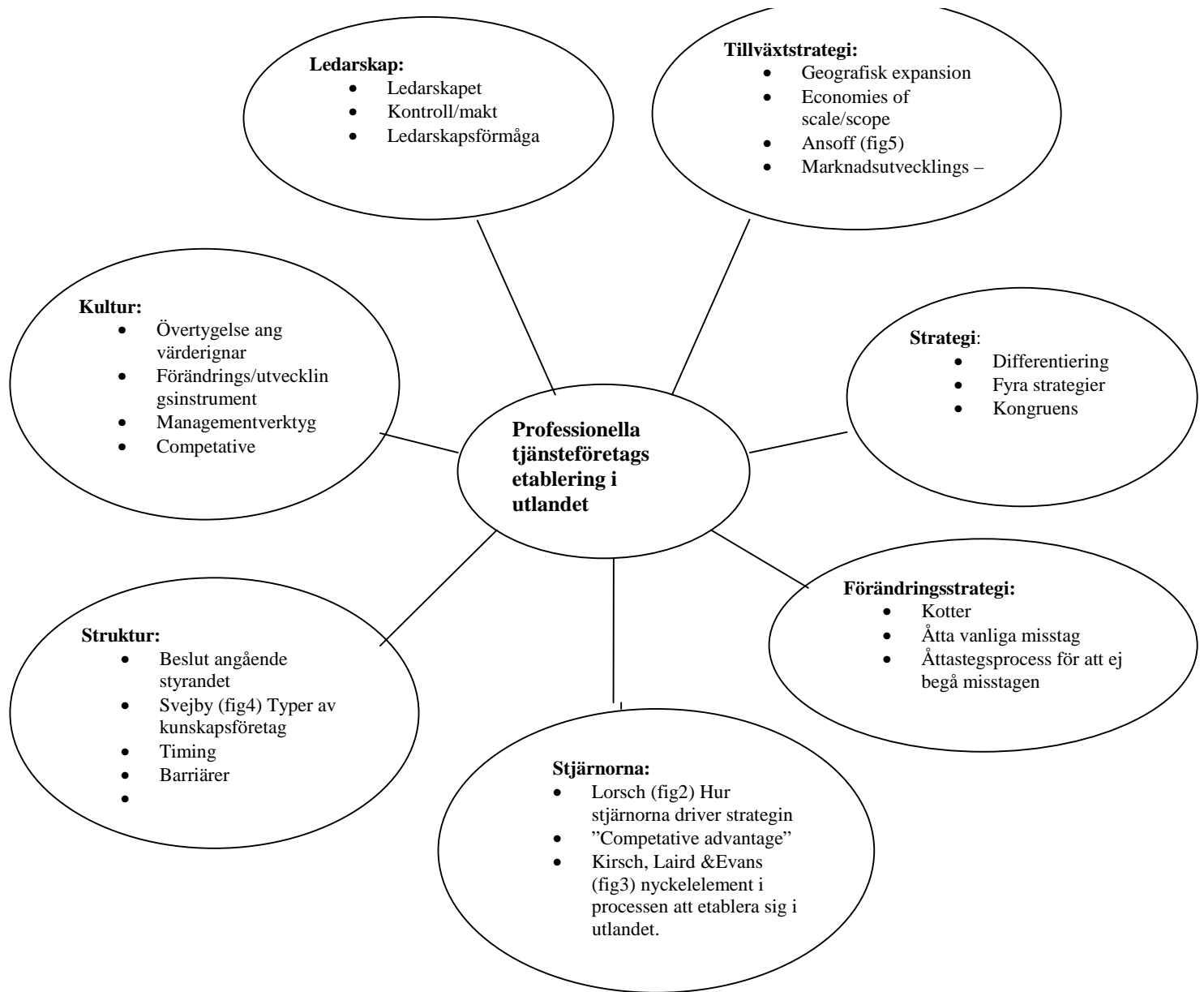
Marknadsutveckling - denna strategi innebär att företaget ger sig in på nya marknader med sina gamla produkter. Detta kan ske antingen genom förvärv av ett redan befintligt företag på denna marknad eller att starta ett nytt. Ett förvärv innebär att företaget då kan utnyttja befintliga lokaler, kunskaper, personal med mera.

Diversifiering – denna strategi innebär att företaget går både på en ny marknad och på denna marknad erbjuder nya produkter. Detta kan dock vara mycket komplicerat för företaget att göra själv och då kan ett förvärv av ett företag på den aktuella marknaden med den aktuella produkten vara ett alternativ.

3.9 Sammanfattande teoretisk referensram

Donald Trump: En dålig strategi kan få konsekvenser för många människor. Då får innebörden av ledarskap en helt ny dimension. Varje beslut du tar är viktigt oavsett antalet anställda. Om du är noggrann när du anställer folk, blir ledarskapet mycket enklare (Donald J Trump, 2004).

Modellen nedan är en modell som är konstruerad för att sammanfatta den teoretiska referensramen och belysa de viktiga aspekterna som följer vidare med i uppsatsen. Efter illustrationen kommer en sammanfattning av modellen i löpande text.



Teorikapitlet grundar sig på Lorsch (2002) modell för professionella tjänsteföretags etablering i utlandet. Utöver variablerna i Lorsch modell tar teorikapitlet även upp tillväxtstrategi och förändringsstrategi som är med i modellen ovan. Modellen ovan illustrerar att dessa faktorer är viktiga och bör beaktas då de professionella tjänsteföretagen etablerar sig i utlandet. Strategin för företaget är det som visar hur företaget differentierar sig gentemot sina konkurrenter. Det finns fyra olika sätt att göra detta på vilka är: följa en klient, vinna en konkurrens, marknadsföring och via nätverkspartners. För att lyckas krävs dock att företaget har kongruens mellan den interna och externa identiteten.

Kotter (1996) menar att det finns åtta vanliga misstag som företag gör vid en ändring i sin strategi. Dessa misstag är fokuserade internt mot företaget och för att ej begå dessa misstag har Kotter (1996) konstruerat en "åttastegsprocess" hänförlig mot de åtta misstagen och den ska ske i kronologisk ordning.

Lorsch (2002) (fig2) har skapat en modell som visar hur stjärnorna i företaget driver strategin. Stjärnorna är de som har det högsta framtida värdet för företaget och har därmed en central roll i att realisera strategin. Samtidigt är det viktigt att företaget har förmåga att attrahera och behålla stjärnorna som kan bli en källa till "competitive advantage". Kirsch, Laird & Evans (2000) (fig3) har skapat en modell, som ger ramen för att identifiera nyckelelement i processen att etablera sig i utlandet och expandera för professionella tjänsteföretag. Modellen visar även denna på hur processen, resurser och möjligheter kan bli ett "competitive advantage" när företaget etablerar sig i utlandet.

Strukturen handlar om företagets förmåga att fatta kritiska beslut angående managementstrukturen och hur företaget ska styras. Svejby (1986) har konstruerat en modell (fig4) som karaktäriserar olika typer av företag beroende på vilken strategi företaget haft. Den typ av företag uppsatsen tittat närmre på kan karaktäriseras som "byrå". För att positioneringen på den nya marknaden ska bli lyckosam krävs rätt "timing" av företagen det vill säga att de ser möjligheterna och agerar. Dock finns det vissa barriärer för företagen vilka är: språket, kulturen och politiska förhållanden. Samtidigt krävs det för att företaget ska lyckas att det har vissa resurser, nämligen finansiella resurser, ett konkurrenskraftigt pris och uniktet i den tjänst som erbjuds.

Kulturen handlar om övertygelser som medlemmar i en organisation delar angående mål och värderingar. Den som till störst del påverkar detta är ledaren. Professionella tjänsteföretag kan använda kulturen som förändrings-/utvecklingsinstrument och används då som ett managementverktyg och skapar en ram för hur företaget ska agera i olika situationer. En stark kultur kan vara ett "competitive advantage" delvis på grund av att det inte går att kopiera den samtidigt som den ger identitet åt företaget i kundens ögon.

Ledarskapet får ej vara för starkt i professionella tjänsteföretag för då kan resultatet bli att de underställda går emot det utan det krävs en balans av ledarskap mellan ledarna och de övriga. Ledarskapspositionen saknar den kontroll och makt som finns i traditionella företag, vilket gör den svår att manövrera. Ledare rekryteras ofta efter sina förmågor inom fackområdet och inte efter sina ledarskapsförmågor.

Tillväxtstrategin för företagen har för alla varit geografisk expansion. Denna diversifiering till fler geografiska regioner ger möjligheter till "Economies of scale and scope". Ansoff (1965) har skapat en modell för att analysera vilken typ av tillväxtstrategi ett företag använt sig av. Den definierar och kategoriserar vilken typ av nyetablering företaget har genomfört. Uppsatsen fokuserar på marknadsutvecklingsstrategin då de företag uppsatsen tittar närmre på har etablerat sig på en ny marknad med sina gamla tjänster.

4 Empiri

I detta kapitel ges en presentation av företagen och deras verksamhet. Avsnittet innehåller även en redogörelse för när och var de valda företagen har etablerat sig i utlandet. Kapitlet redogör även för intervjuer gjorda med representanter för de valda företagen. Detta ämnar ge läsaren bakgrundinformation om företagen och inriktningen på deras verksamhet samt var i världen de agerar för att öka förståelsen av analysen.

4.1 Sammanställning och bearbetning

Materialet från företagsexemplen är sammanställt genom att de det som en tidsaxel från det att företagsexemplen introducerade iden att starta ett kontor i ett annat land till det att företaget befinner sig i detta/dessa land/länder. Empirin fokuserar explicit på internationaliseringsprocessen hos dessa företag. Intervjuerna har som tidigare sagts ske via telefon och har således tagit anteckningar samtidigt. Direkt efter intervjuerna har skett har materialet från respektive intervju renskrivits och sammanställts på det sättet att den information som framkommit på olika ställen under intervjun men har hört till varandra har skrivits samman i empirin. Empirin i intervjuerna såväl som i företagspresentationerna har strukturerats upp på samma sätt enligt en tidsaxel från ide till etablering i ett nytt land. Bearbetningen av empirin före sammanställningen har analyserats efter vad har hänt, varit problem, hur de gått till väga utefter den tidigare beskrivna tidsaxeln ovan.

4.2 Mannheimer Swartling Advokatbyrå

4.2.1 Företagspresentation Mannheimer Swartling Advokatbyrå

Mannheimer Swartling är Sveriges ledande affärsjuridiska advokatbyrå med ca 530 anställda. De erbjuder kvalificerad affärsjuridisk rådgivning med stort mervärde. De arbetar med världens ledande företag. För att säkerställa klienters ökade krav på branschkunskap är advokatbyrån organiserad i branschgrupper som ständigt håller övriga medarbetare uppdaterade på den specifika branschens förutsättningar och utmaningar. Det är en fullservicebyrå med omfattande internationell verksamhet och uppdrag över hela världen. Mannheimer Swartling är en oberoende byrå och tillhör ingen sammanslutning av byråer. De har dock nära samarbete med andra ledande byråer runt om i landet. De har sammanlagt 12 kontor, varav fyra i Sverige och resten i utlandet, närmare bestämt i New York, Frankfurt, Berlin, S:t Petersburg och Bryssel. Målsättningen för kontoren utanför Sverige är dels att kunna ge juridiskt biträde åt nordiska klienter utomlands, och dels att tillhandahålla

rådgivning i svensk rätt åt utländska klienter. Byråns jurister har en bred kunskapsbas och kontaktnät i svenska och internationella sammanhang, som medför att de utländska kontoren inte bara kan ge råd i juridiska frågor. De kan även överbrygga klyftan mellan olika rättssystem och affärskulturer, något som har uppskattats av deras klienter.

Byrån har de senaste åren etablerat två nya kontor i Kina, nämligen i Hongkong och Shanghai. Etableringen i Kina är en del av den långsiktiga strategin för byrån. Kina är på väg att bli världens största ekonomi och erbjuder en enorm marknad med en kraftig tillväxt som Mannheimer Swartling vill ta del av. Det ligger även i linje med deras expansiva internationella strategi, som innebär ökat fokus på svenska och skandinaviska klienters internationella ärenden. Genom etableringen stärker de även relationen med sina svenska klienter som är verksamma i eller planerar för en etablering i Kina. Det är en offensiv strategi där byrån höjer tempo, fokuserar och bättre utnyttjar sin marknadsledande position. Kina-etableringen ses som ett resultat av byråns nya riktning. I Kina finns det endast en annan skandinavisk byrå norska Wikborg Rein & Co men Mannheimer Swartlings mål är att bli ”det skandinaviska alternativet”.

Den ekonomiska utvecklingen i Ryssland avspeglar sig tydligt i en ökad efterfrågan på byråns juridiska rådgivning inom flera områden och deras skandinaviska klienter växer ständigt i antal. Därför har Mannheimer Swartling beslutat att expandera i Ryssland och har öppnat ett till kontor i Moskva.

Mannheimer Swartling har en ambition att arbetet ska genomsyras av socialt ansvar och att de ska vara med och bidra till en hållbar utveckling i samhället. De uppmuntrar att deras advokater engagerar sig i ideellt arbete inom en rad olika organisationer och projekt. Många av byråns medarbetare är engagerade i till exempel Advokater utan gränser, Advokathjälp för flodvågans offer i Asien, Amnesty Business group, Centrum för rättvisa, Institution mot mutor, Institutet skatter och rättssäkerhet, Situation Stockholm och SOS-barnbyar (www.mannheimerswartling.se)

4.2.2 Intervju med Mannheimer Swartling Advokatbyrå

Intervjun med Mannheimer Swartling skedde med Charlotta Wikström, som är chef för kommunikation på Mannheimer Swartling och arbetar på kontoret i Stockholm.

Det som fick Mannheimer Swartling att överväga att etablera sig i utlandet var deras klienters efterfrågan; klienterna hade själva etablerat sig i utlandet och behövde därmed deras hjälp. De har även på kontoret i Stockholm haft drivande personer för utlandsetableringarna. Det var även detta som avgjorde i vilket land och ort de skulle etablera sig i. De hade dessutom

utländska klienter som efterfrågade deras tjänster. Det var dessa omständigheter som var för en utlandsetablering. Det som även talade för en sådan var att de såg det som en tillväxtstrategi för sitt företag. I de länder som de senast etablerat sig i, vilka är Kina och Ryssland, var det även ett argument att dessa länder befinner sig i tillväxt.

I de länder Mannheimer Swartling valt att öppna kontor, har de i vissa fall startat ett kontor från början men i vissa andra fall som i Kina till exempel där de av sin största konkurrent köpte ett befintligt kontor. Vid förvärvet följde de svenska ledande personerna från detta företaget med för att fortsätta leda kontoret då dessa personer hade stora kunskaper om denna marknad som ingen annan på Mannheimer Swartling hade vid tillfället. På Mannheimer Swartlings samtliga utlandskontor är det svenskt management annars består personalen av en blandning, och då speciellt juristerna, av svenskar och jurister från det aktuella landet. Charlotta Wikström anser dock, att det inte var svårt att få tag på och få med sig de rätta personerna, när företaget stod inför sin utlandsetablering.

Före etableringen anlidade de inte någon konsult, då de enligt Charlotta Wikström inte ansåg sig behöva det. De undersökte dock marknaden ordentligt i fråga om till exempel storleken för att få en bättre kännedom om den. Före utlandsetableringen hade de dock kontakter och hade byggt upp ett nätverk genom att de sedan tidigare haft skiljedomsförfarande i dessa länder.

Det mest väsentliga som de uppnått med utlandsetableringen och som är det största övergripande målet är att tjäna pengar. Det har de gjort genom att när de finns på fler ställen, får de fler klienter. Genom att de finns på fler platser och kan serva sina klienter på alla dessa orter har företaget även uppnått en ökad klientlojalitet som i sin tur skapar långsiktig tillväxt för företaget. Med detta anser de enligt Charlotta Wikström att företaget uppnått de positiva effekter av utlandsetableringen som de efterstävät från början.

Charlotta Wikström anser dock att beaktande av kulturen i det land där företaget tänker etablera sig i är mycket viktigt, vilket Mannheimer Swartling även har gjort. De gör det genom att de anställer både svenska jurister och lokala jurister. De har även som i till exempel Tyskland anställt svensk – tyskar för att förenkla, skapa förståelse och undvika problem med kulturen.

Enligt Charlotta Wikström tog de dock vissa risker, även om hon anser dem vara små då det rör sig om tjänster och det krävdes inga stora investeringar utöver lokaler. De risker de tagit är att den marknad de räknat med inte finns och speciellt i Ryssland där det ekonomiska systemet inte är så stabilt, anser de att det finns en risk att det kollapsar. En annan risk de tar vid en utlandsbedömning är att deras timing är fel. En ytterligare risk de tar är att deras rykte skadas genom att till exempel något av ovanstående skulle hända eller något liknande.

4.3 Glimstedt Advokatbyrå

4.3.1 Företagspresentation Glimstedt Advokatbyrå

Glimstedts är en av Sveriges stora affärsjuridiska advokatbyråer med närmare ca 150 jurister i Sverige och Baltikum. De erbjuder svenskt och internationellt näringsliv erfaren och kvalificerad rådgivning inom alla relevanta områden inom affärsjuridiken.

Byrån grundades 1935 i Göteborg och har därmed funnits i över sjuttio år. Under denna tid har företaget vuxit och framförallt under de senaste tjugo åren. 1986 startade de ett kontor i Alingsås som var det andra kontoret i Sverige. Genom samgående med andra advokatbyråer, vars medarbetare haft god kompetens, har Glimstedts sedan andra halvan av 1990- talet expanderat till 12 kontor runt om i Sverige. Från och med 1997 och framåt har Glimstedts etablerat sig i Baltikum och finns nu i Vilnius, Tallinn och Riga. Den delen av verksamheten är den som expanderar mest och efterfrågan från både svenska och internationella företag och organisationer är stor på deras tjänster i de baltiska länderna. När de bestämde sig för att etablera sig i utlandet, insåg de vikten av ett nära samarbete med advokater utanför sina egna gränser och ingår därför sedan flera år i The Association of European Lawyers.

Glimstedts övergripande målsättning är att alltid bistå sina klienter med ändamålsenlig affärsmässig rådgivning utifrån klienternas unika förhållanden för att skapa konstruktiva och användbara lösningar som kan ligga till gagn för framgångsrika affärer. De arbetar därför utefter utgångspunkterna:

- Att deras rådgivning ska medföra att affärsmöjligheterna för klienternas verksamheter maximeras i såväl legalt som kommersiellt hänseende.
- Att de ska vara en nära och förtroendegivande samarbetspartner samt
- Att de ska vara en aktiv strategisk resurs i klienternas löpande verksamhet där klienterna kontaktar dem innan eventuella problem realiserats.

Därav har de utarbetat fyra riktlinjer som de arbetar efter vilka är följande:

- Juridisk skicklighet
- Affärsmannaskap
- Engagemang
- Ändamålsenlighet

Dessa riktlinjer har utarbetats för att på bästa möjliga sätt kunna tillgodose klienterna och ge den största nyttan för dem. (www.glimstedt.se)

4.3.2 Intervju med Glimstedts Advokatbyrå

Intervjun med Glimstedts skedde med deras Fredrik Forsman som är Management Partner för Glimstedts. Han har varit chef för och lett alla företagets utlandsetableringar.

Det som fick Glimstedts att etablera sig i utlandet var att de såg en ny marknad som öppnades upp. De klienter som de hade i Sverige gick in på de marknaderna som de nu befinner sig på och i och med detta behövde de hjälp med juridiken. I de länder de först etablerade sig i fanns det inga bra byråer för deras klienter samtidigt som det för dem innebar att det inte fanns några konkurrenter och därmed fanns det en ny marknad för dem. Det var detta som var en av de avgörande faktorerna som bidrog till att de skulle etablera sig i utlandet. I och med den nya marknaden såg de sin chans att ta marknadsandelar, vilket även var en anledning. De hade även på företaget vid denna tidpunkt en mycket drivande person. Genom en utlandsetablering skulle hela företagets renommé förbättras genom att de skulle sticka ut även i jämförelse med de största byråerna även om de inte har ”*en flagga i varje land*” som dessa har. Samtidigt skulle det höja statusen för företagets samtliga kontor att de finns i utlandet. Det som vid tillfället var mot en utlandsetablering var språket och speciellt då de på de svenska kontoren inte hade någon som pratade litauiska och att den bransch de befinner sig i till stor del styrs och ännu mer har styrts av lokala bestämmelser.

Orsaken till att de först etablerade sig i Litauen var att det var en större marknad och mer obearbetad. Eftersom de före etableringen inte hade några kontakter eller nätverk där, åkte de dit och rekognoserade och träffade partners, som de kunde bygga upp ett samarbete med. De har dock aldrig köpt upp en redan etablerad byrå i de länder de valt att etablera sig i utan de har alltid själva startat upp kontoren från grunden. De jurister de har på sina kontor i utlandet är jurister som är utbildade i respektive land förutom Fredrik Forsman som kommer från Stockholmskontoret för att starta upp hela verksamheten. Innan de startade upp kontoret i Litauen, kontaktade de det svenska exportrådet som genomförde en marknadsundersökning, vilket de anser var en bra start.

Fredrik Forsman menar, att de fick de positiva effekter som de eftersträvat. Företagets renommé har även förbättrats och de har fått erfarenhet som de kan ta med sig till nästa gång. Utlandsetableringen har gett dem stora uppdrag från stora svenska företag som etablerat sig i dessa länder som har gjort att de syns hos de andra aktörerna inom deras bransch och det ökar deras status.

Det allra viktigaste menar Fredrik Forsman är att beakta kulturen. Det är något som de lärt sig efterhand. Det gäller att hitta rätt partners med en lokal anknytning och som vet hur landet fungerar. Han menar på att det finns skillnader i olika länder hur de arbetar inom den kulturen

och hur klienterna fungerar. Genom att känna till kulturen och ta den i beaktande vinner man mycket och minimerar risken för att göra misstag som kan skada affärerna (Forsman Fredrik).

4.4 Cordial Business Advisors AB

4.4.1 Företagspresentation Cordial Business Advisors AB

Cordial Business Advisors är ett modernt managementkonsultföretag. Sedan starten 2000 har företaget haft en lönsam tillväxt med 35 konsulter med kontor i Stockholm, Göteborg, Öresundsregionen samt Tokyo. Cordial grundar sig på två företag nämligen Soul Business Innovation AB och Warp AB som 2005 gick ihop och bildade Cordial som har som mål att etablera sig som den ledande aktören i Norden inom managementkonsulting. Cordial hjälper verksamheter att utveckla och förstärka sin konkurrensförmåga genom sin kombination av hög strategisk analysförmåga och genuin kunskap om förändringsprocesser och följer sina kunder från insikt till genomförande av rätt förändringar som är bestående. Cordial har vad de kallar The Story Lab som är en kommunikations- och konceptbyrå inom företaget, som dokumenterar konsultföretagets totala arbete med sin klient såsom upplevelser som genererar mänsklig utveckling och ekonomisk tillväxt. Syftet med tjänsterna är att skapa starka och långlivade berättelser som i sin tur åstadkommer en genuin och långsiktig förändring och utveckling. De hjälper sina kunder att utifrån fakta om omvärlden förstå hur den egna verksamheten påverkas och hur företaget kan förändra sina affärsstrategier för att möta utmaningarna på ett framgångsrikt sätt. De är med och skapar de rätta strukturella förutsättningarna i syfte att skapa bestående förändringar och resultat.

Cordials övertygelse är att det är bara människor som förverkligar visioner, skapar värde och gör affärer. Cordials tjänster omfattar rådgivning och stöd inför strategiska vägval, företagsuppköp, effektivisering av befintliga affärer och vid strategisk transformation av hela företag och koncerner. Företaget har fyra tjänsteområden som vart och ett bedriver både gemensam och enskild tjänste- och metodutveckling. De fyra områdena är *Strategi och Marknad* – som hjälper sina kunder att konkretisera affärs- och markandsstrategier och kommersiellt utvärdera transaktionsmöjligheter för att öka kundernas konkurrenskraft, *Struktur och process* – som utvecklar strukturer så att de tillsammans med kulturen stödjer den valda strategin för att få en organisation som förmår att kontinuerligt förbättra den interna såväl som den externa effektiviteten, *Affärsarkitektur*- Cordials affärsarkitekter hjälper kunderna med att överbrygga gapet mellan IT och affären genom att transformera affärsprocesser till komponentiserade värdenätverk, designa nya affärsmodeller samt bygga de IT-arkitekturer och organisationer som krävs på dagens rörliga marknader, *Kultur och ledarskap* – företagskulturen är en nyckelfaktor för att en strategi ska bli framgångsrik och leverera resultat, andra nyckelfaktorer är förändringsförmågan och ledarskapet. Med

utgångspunkt i marknadens förutsättningar och verksamhetens kompetens och tillgångar, identifierar och konkretiserar Cordial handlingsalternativen och ger rekommendationer för maximal konkurrenskraft för sina kunder (www.cordial.se).

4.4.2 Intervju med Cordial Business Advisors AB

Intervjun med Cordial var med Linda Bradley som är director på Cordial Asia. Hon har varit ansvarig för etableringen i Asien sedan 2005. Vid etableringstillfället var hon partner på firman men inte med i ledningsteamet. Sitter sedan 2008 med i ledningsteamet.

Det som fick Cordial att överväga utlandsetablering var personlig drivkraft hos en av Cordials partners i samband med en affärsplan som visade på att det fanns möjligheter i Japan. Samtidigt hade företaget genom projekt i Japan sedan tidigare kontakter som ledde till att det fanns bra kontaktytor att bygga vidare på. Det var även dessa kontakter och drivkraften hos en anställd partner som avgjorde att det blev Japan som första utlandsetableringen blev i.

De argument som låg till grund för utlandsetableringen är att Cordial vill vara en modern managementkonsultfirma – vilket betyder att de måste våga vara extra ambitiösa och utmärka sig. Enligt Linda Bradley är det inte många om ens något företag i branschen i deras storlek som gjort detta tidigare. Det är bara stora globala firmor som vågar ta steget till Japan. Cordial ser Japan som en strategisk satsning som kan skapa många mervärden; intressanta projekt för deras medarbetare liksom en kunskapsbas som är annorlunda en annars vanlig västorientering bland managementkonsulter. Kunderna på andra marknader har även reagerat positivt på deras etablering i Japan. Innan Cordial etablerade sig på den japanska markanden hade de ett branschnätverk som de kunde dra nytta av och de hade även deltagit i konferenser i Japan.

När Cordial etablerade sig på den japanska markanden rekryterade de två personer på denna marknad. De arbetade även tillsammans med en lokal partner för att på så sätt komma snabbare in på marknaden liksom för att kunna anpassa sina erbjudanden. Under etableringsprocessen anlätade Cordial i samband med bolagsregistreringen advokat och revisor.

Linda Bradley anser, att Cordial genom sin utlandsetablering har uppnått mycket och då framförallt goodwill – både externt och internt, i marknaden hos potentiella talanger och kunder. Finansiellt har de inte gått back men hon menar att de stora vinsterna kommer att komma på sikt. I början där de befinner sig för tillfället är det mycket kostnader för att hitta kunder, marknadsföring etcetera. Företaget har uppnått de positiva effekter de eftersträvat genom utlandsetableringen.

Linda Bradley menar att det är nödvändigt att beakta kulturen och ledarskapssättet i de land man vill etablera sig i, vilket de har gjort noggrant. I Japan/Asien är den en alldeles speciell affärskultur som företaget måste förstå. Den person som kommer att ta över kontoret i Japan efter henne är japan, vilket Cordial tror är nyckeln till att växa.

Hon menar vidare dock att företaget tog vissa risker när de bestämde sig för att etablera sig i utlandet. Den främsta risken var finansiell men även viss risk med fokuseringen. Då ledningen måste parallellt kunna fokusera på andra tillväxtområden, är det risk att företaget tappat fokus.

Enskilda individer spelade vid etableringen en stor roll såväl som support från hemmaorganisationen var avgörande. Linda Bradley anser att det viktigaste de har gjort är att se till att nyckelpersoner från huvudkontoret också har kunnat resa över och se och uppleva själva och på så sätt få en ökad förståelse för frågeställningar, behov etcetera (Bradley Linda).

4.5 Modular Management

4.5.1 Företagspresentation Modular Management

I början av 1990-talet startade forskare på Stockholms Kungliga Institut för Teknologi och Forskningsinstitutet för svenska ingenjörer att undersöka drivkrafterna bakom modulering och hur sådan är implementerad i produktdesign, utveckling och markandsföring i en rad företag såsom Sony, Honda och Scania. Genom dessa nya forsknings resultat byggde teamet en modell för att angripa och implementera modulering på ett effektivt sätt i en organisation. Denna modell och det framgångsrika prövandet av den gav grunden till Modular Managements formation och är än idag grunden för företagets verksamhet. Modular Management är ett konsultföretag inom produktutveckling och grundades 1996. Idag har Modular Management kontor i Sverige, USA (Minneapolis) och därutöver utvecklingservice till kunder i Europa, Nord- och Syd- Amerika, Indien och Kina.

Produktlivscykeln i flesta företag utsätter medarbetarna under deras karriär i ett företag för en eller högst två stora produktförändringar samtidigt som företagets interna produktutvecklings process inte fokuserar på modular design. Utvecklandet av en framgångsrik modular arkitektur kräver enligt Modular Management precision i definitioner och analyser som endast kan uppnås genom att kontinuerligt använda de modeller och metoder som krävs för att genomföra dessa förändringar. Modular Management arbetar med produktarkitektur fortlöpande och förfinar därmed kontinuerligt och upprätthåller sina kunskaper inom området. Modular Management underhåller och vägleder företag inom områden som produktplanering,

produktutveckling, flexibla tillverknings sätt och anpassning av produkter för masskonsumtion (masscustomization).

Modular Management har en lång erfarenhet av implementering av modular design. Deras erfarenhet inom detta område är oöverträffad samtidigt som de har ett erkänt sätt att arbeta på. De arbetar hand i hand med management-avdelningen på sina klienters kontor genom varje steg i produktdesign och tillverkningsprocess, (www.modular.se).

4.5.2 Intervju med Modular Management

Intervjun med Modular skedde med Johan Källgren som är President Modular Management USA Inc och partner.

Det som avgjorde att Modular valde att etablera sig i USA var kunderna. Kunderna med sin verksamhet medförde, att Modular etablerade sig i USA samtidigt som marknaden i USA är stor och företaget såg ett stort behov av att vara där med sin specifika kompetens. Modular såg även en stor tillväxtpotential i att etablera sig i USA. Det som avgjorde att de valde att som första ställe att etablera sig på var Minneapolis var att företaget redan före sin etablering hade en stor klient där.

Vid etableringen av kontoret i Minneapolis flyttade Modular först över medarbetare från det svenska kontoret, nämligen den personen som startade upp kontoret vilket var Johan Källgren. Därefter anställde de lokalt folk men har sedan efter det flyttat över ytterligare anställda från Sverige.

Under uppstartandeskedet anlät Modular en konsult i form av en advokat som hjälpte företaget med det juridiska och ekonomiska. Advokaten hade i sin tur ett nätverk med konsulter med mera som Modular tog del av. Utöver detta hade företaget inte några kontakter eller nätverk överhuvudtaget i USA innan de åkte dit.

På de fyra åren företaget har varit verksamma i USA har de uppnått det önskade med en ökning från noll till nio anställda, fått en omsättning på 200 miljoner dollar och ökat omsättningen med 30 % för hela koncernen. Företaget har därmed uppnått de effekter de har haft som syfte att uppnå.

Johan Källgren menar att företaget och svenskarna har lärt av de anställda som varit amerikanska och att det har blivit en typ av korsbefruktnings mellan Sverige och USA. Kulturen var dock inget som Modular egentligen beaktade, då Minnesota är mycket likt

Sverige. Kulturen är mycket likt den svenska. I branschen menar Johan Källgren att det är små skillnader mellan länderna och Modular och de anställda anpassade sig efterhand såväl som att de lärde efterhand på plats.

Riskerna Modular tog när de etablerade sig i USA var små anser Johan Källgren då företaget redan före etableringen hade ett stort uppdrag i USA som skulle komma att vara i minst ett och ett halvt år och gjorde att företagets finansiering var säkrad under denna period. De finansiella riskerna var således små.

Enskilda individer spelade stor roll om inte all roll vid utlandsetableringen för Modular.
(Källgren Johan)

5 Analys

Den insamlade empirin kommer i detta kapitel att jämföras och analyseras med hjälp av de olika aspekterna av den valda teorin. Analysen är primärt för gruppen av företag som helhet. Samtidigt läggs vikt vid att både synliggöra överensstämmelser med teori och vad som i de enskilda fallen är särskiljande. Dispositionen av kapitlet är den samma som tidigare teoriavsnitt. Analysen kommer att ligga till grund för de kommande slutsatserna.

5.1 Strategi

Lorsch (2002) anser att strategi handlar om att vinna marknadsandelar som är kritiskt för att uppnå långsiktig lönsamhet. Detta är något som de fyra företagen som uppsatsen tittat närmre på har gemensamt nämligen att se utlandsetableringen som en tillväxtstrategi genom att täcka ett större geografiskt område och på så sätt få fler klienter eller kunna betjäna hemmalandets klienter på fler geografiska marknader. Den strategiska mix av strategiska beslut som Lorsch (2002) menar att den mix av strategisk beslut som är rätt för ett land kanske inte är rätt för ett annat land. De studerade företagen har alla, enligt dem själva utom ett nämligen Modular Management beaktat detta i form av att de har gjort marknadsundersökningar av den tilltänkta markanden, beaktade kulturen och andra förfarandesätt i respektive land. Modular Management menade på att främst kultur och liknande är så pass lika i Minneapolis och Sverige att det ej behövdes. Alla menar dock, att de angående de lokala förhållandena lärt sig av de personer som har varit lokalt anställda och därigenom anpassat sig till de rådande omständigheterna.

Uppsatsens fyra företag har följt klienter eller sett ett behov av sina tjänster hos klienter eller potentiella klienter och har därmed följt dem geografiskt, vilket är en av de strategier Winch (2008) anger för professionella tjänsteföretag att etablera sig i utlandet. En annan strategi som han anger är att göra det genom nätverkspartners, vilket de fyra företagen även gjort fast alla på olika sätt. Mannheimer Swartling hade innan de etablerade sig kontakter och hade byggt upp ett nätverk genom att de sedan tidigare hade haft skiljedomsförfaranden i de länder de valt att etablera sig i. Glimstedt hade före etableringen inga kontakter eller nätverk men åkte dit och träffade partners som de kunde bygga upp ett samarbete med. Cordial hade genom projekt i Japan sedan tidigare kontakter som ledde till att det fanns bra kontaktytor att bygga vidare på. Efter etableringen har de inlett samarbetet med lokala partners för att snabbare komma in på marknaden. Modular hade vid etableringstillfället hjälp av en advokat som i sin tur hade ett nätverk som de kunde dra nytta av. Detta är även i linje med vad Reihlen och Apel (2007) säger angående att lärande skapas genom relationer när företaget går in på den

nya markanden som skapas när företagen går följer sina klienter och lär känna den nya markanden och bygger på sina erfarenheter.

Lorsch (2002) menar att det finns risker med en utlandsetablering. En risk han anger innebär att det är svårt för företaget att hålla strategin på rätt väg. Cordial var det utav företagen som ansåg att denna risk fanns genom att de kunde förlora fokuseringen. Linda Bradley menar, att ledningen samtidigt måste kunna fokusera på andra tillväxtområden och de för många parallellt riskerar man att tappa fokus.

5.2 Förändringsstrategi

Kotter (1996) har skapat en ”åttastegsprocess”, som företaget bör följa när det förändrar sin strategi för att inte begå de misstag han menar är knutna till processen. Inget av företagen anger att de har följt någon utstakad process för att inte begå några specifika misstag. Trots detta är det inget av företagen som anger att de har begått något av de misstag, eller sett risken att göra det, som Kotter (1996) anger som en risk. Även om företagen inte följt en specifik process är dock vissa delar av processen med i deras process. Samarbete och initiativförmåga hos många människor är viktigt för att skapa angelägenhetsmedvetande vilket är något som de alla anger inte har varit svårt att få med de rätta personerna för att möjliggöra utlandsetableringen. De har med detta även skapat en stark vägledande koalition med personer i både Sverige och utlandet som samarbetat för att uppnå det bästa resultatet. Inget av företagen har haft en klar nertecknad vision för sin utlandsetablering mer än att de sett ett behov hos klienter och att de velat växa och bli ett större företag och då valt att göra det genom geografisk expansion. Att förmedla förändringsprocessen till de involverade har ingen sagt som något problem då alla företagen haft drivande personer som startat arbetet med utlandsetableringen som därigenom fått förståelse för målet med denna och hur de vill framtiden ska se ut med utlandsetablering. De personer som varit drivande och haft ansvar för utlandsetableringen i respektive land har getts befogenheter och handlingsfrihet för att genomföra denna uppgift och därmed har många barriärer för genomdrivandet av förändringsprocessen eliminerats, då dessa individer upplevt att de haft makt. Att förankra de nya inställningarna i företagskulturen har de alla gjort genom ett beaktande av den nya kulturen och ett ömsesidigt utbyte och lärande mellan svenskarna och de lokalt anställda.

5.3 Stjärnorna

Enligt Stumpf (2002) ska humankapitalet användas som en fördel i företagets strävan att nå sina mål. De fyra företagen som används i uppsatsen anger alla att enskilda individerna och deras drivkraft och entusiasm har varit avgörande för att företaget valt att etablera sig i utlandet och för att de lyckats. I produktionen hos professionella tjänsteföretag är det en hög

nivå av humankapital som McKee (1999) menar kan avskräcka företaget att internationalisera sig och då speciellt om dessa resurser är otillgängliga i landet företaget vill etablera sig i. Samtidigt menar Lorsch (2002), att stjärnorna det vill säga de mest professionella personerna i ett tjänsteföretag är de som har det högsta framtida värdet. Företagen i uppsatsen har agerat på olika sätt för att inte förlora dem men har aldrig blivit avskräckta av riskerna för det. Mannheimer Swartling har i vissa länder startat upp egna verksamheter men i vissa av de länder de valt att etablera sig i som till exempel Kina, som skiljer sig åt väsentligt i många avseenden, valde de att förvärva ett befintligt kontor av sin största konkurrent. De svenska ledande personerna på kontoret följde med för att fortsätta leda kontoret då de besitter kunskaper om den Kinesiska marknaden som ingen annan på Mannheimer Swartling gör. På samtliga andra kontor består personalen av en blandning av svenska och inhemska jurister från respektive land. Charlotta Wikström på Mannheimer Swartling, menar dock att det inte var svårt att få med sig rätt personer för att etableringen skulle bli lyckosam. Glimstedt har aldrig köpt upp ett redan etablerat kontor i något land utan har själva starta upp kontoret från grunden med jurister utbildade i respektive land. Cordial har startat sitt kontor i Japan från grunden. Vid etableringen på denna marknad rekryterade de två personer från den lokala markanden och en lokal partner för att snabbare komma in på marknaden och anpassa erbjudanden. Modular flyttade först över folk från det svenska kontoret för att starta upp verksamheten. Sedan har de anställt lokala medarbetare men har efter det anställt ytterligare medarbetare från Sverige. Skillnaden att en av juristfirmorna har förvärvat ett redan befintligt kontor och i större utsträckning anställer lokala personer kan vara att deras tjänster är mer lokalt/nationellt förankrat. Faktum att Modular använder sig av till stor del svensk personal som har varit aktiva vid det svenska kontoret kan bero på att de tillgodoser specifika tjänster som ej är vanliga kan vara anledning till att de valt att rekrytera från det svenska kontoret. Lorsch (2002) menar att för att företaget ska kunna förverkliga sin strategi krävs det att företaget skapar ”stjärnor” som visar företagets förmåga att attrahera och behålla talanger och framtida ledare som kommer att bygga företaget. ”Stjärnorna” är dessa människor som företagen väljer att placera på sina utlandskontor. Lorsch (2002) menar, vidare att professionella organisationer skapar och bibehåller ställningen genom att attrahera och bibehålla klienter och i sin tur fler nya stjärnor. Fredrik Forsman på Glimstedt Advokatbyrå menar att ett utav skälen till utlandsetableringen var att hela företagets renome skulle förbättras genom att de skulle sticka ut även i jämförelse med de största byråerna även om de inte finns i så många länder. Genom detta sticker de ut för befintliga men även potentiella stjärnor samtidigt som de behåller klienter som i sin tur attraherar stjärnor.

Sveiby (1986) menar att för att ett kunskapsföretag ska bli framgångsrik krävs både professionell kompetens och företagarkompetens såsom entreprenöriell affärsutveckling. Entreprenöriell affärsutveckling för kunskapsföretag är att fånga idéer och omforma dem till affärer på markanden. Detta har uppsatsens företag gjort på så sätt att de alla har sett behov

som gett dem iden att etablera sig i utlandet. De har fått iden av klienter eller potentiella klienter och utvecklat den på marknaden.

Dessa ledande personer som flyttat över från kontoren i Sverige eller som i Mannheimer Swartlings fall följde med när man förvärvade kontoret i Kina kan liknas vid vad Kirsch, Laird och Evans (2000) menar med unika resurser och kunskaper som ger grunden för att skapa ett "competitive advantage" vilket man kan säga att dessa företag har i form av att de är först i sin respektive kategori att etablera sig i utlandet eller köpa upp sin största konkurrent och bli ensam på marknaden. Vidare menar Kirsch, Laird och Evans (2000) att för att lyckas på den internationella marknaden måste företaget organisera sig självt och inse fördelarna med global integration, nationell tillgänglighet och lärande som innebär att de drar nytta av kunskaper i utlandet och hemlandet och delar dem mellan sig. De har alla i varje fall till en början vid uppstartandet av det nya kontoret, använt kunskaper hos personer på sina respektive svenska kontor vid etableringen i utlandet. I senare skede har i större grad dock gått över till användande av lokala förmågor på respektive geografiska marknad. De av företagen som finns i mer än ett land har troligen använt sig av kunskaper och erfarenheter från en utlandsetablering till en annan. Lorsch (2002) säger att det är dessa personer som kommer att ha störst värde för företaget och störst påverkan på företaget de kommande åren. Dessa personer som företaget skickat utomlands för att starta upp verksamheten kommer med största sannolikhet att vara nyckelpersoner för företaget och av stort värde då de är ansvariga för att etableringen blir lyckosam och hur företaget lyckas med något som de ser som en tillväxtstrategi som i längden ska öka deras lönsamhet.

5.4 Struktur

Sveiby (1986) skiljer mellan kunskapsföretag och tjänsteföretag. Kunskapsföretag säljer kunskap och tjänsteföretag säljer kunskap och en tjänst. Kunskapsföretag tillhandahåller komplexa och icke standardiserade problemlösningar. Kunderna kallas ofta klienter och behandlas helt individuellt med en mer eller mindre total kundanpassning. Uppsatsens företag kan alla betecknas som kunskapsföretag enligt Sveibys definition. Sveiby (1986) har utvecklat en modell för att kunna urskilja fyra typer av kunskapsföretag. I denna modell befinner sig uppsatsens företag i det övre vänstra hörnet där kunskapsföretaget benämns "byrå" med en hög professionell kompetens och en låg företagarkompetens. Den kännetecknas av att den är stabil över en lång tid och att den förmår att utveckla nya skickliga medarbetare vilket företagen i uppsatsen alla anser sig ha lyckats med genom att hitta rätt folk på den lokala marknaden likaså använt sig av de rätta svenska medarbetarna för att kunna starta upp verksamheten i utlandet.

För att bibehålla och utveckla sin position på den nya markanden och för att detta ska bli lyckosamt krävs att "timingen" är den rätta. Företaget måste se möjligheterna när de uppkommer och agera på rätt sätt (Freeman & Sandwell, 2008). Detta har uppsatsens företag gjort då de har sett ett behov av deras tjänster och att det fanns en stor potential för deras tjänste vilket Modular gjorde. De andra företagen såg ett behov men det avgörande var att deras befintliga klienter efterfrågade deras tjänster i andra länder och de agerade efter det. De har alla agerat direkt eller inom snar framtid vilket visas genom att de i många fall var de första att etablera sig inom sin bransch i den nya geografiska regionen som till exempel Glimstedts Advokatbyrå som var först att inta den baltiska markanden. Freeman och Sandwell (2008) menar vidare att det finns barriärer för företag vid utlandsetablering, vilka är språket, kulturella barriärer såsom kommunikationssätt och politiskt agerande. Inget av företagen anger att språket varit ett problem men de har alla dock även anställt lokal personal, vilket är en faktor som motverkat detta i kontakten med klienter i de nya länderna. Det faktum att alla företagen är aktiva i en högt stående akademisk miljö, där den övervägande delen av människorna pratar engelska kan även vara en bidragande faktor till att detta ej setts som ett problem. Den kulturella skillnaden har de alla förutom Modular noggrant beaktat för att det inte ska bli ett problem. De politiska barriärerna har Modular och Cordial beaktat vid sin utlandsetablering och har för att göra detta kontaktat en advokat för rådgivning och hjälp. Mannheimer Swartling och Glimstedts Advokatbyrå har ej gjort detta men det kan ligga i sakens natur då de själva besitter kunskaper inom området samtidigt som de haft kontakt med jurister som ska vara verksamma vid deras kontor i respektive land vilket innebär att de kan få hjälp och information internt.

Cort, Griffith och White (2007) menar att för att företaget ska lyckas på den nya markanden krävs att företaget lyckas få fram vissa resurser vilka är: finansiella resurser, konkurrenskraftigt pris och unikheter i den tjänst som erbjuds. Inget av företagen anser att det varit svårt att få tag på finansiella resurser Charlotta Wikström på Mannheimer Swartling anser, att de finansiella riskerna företaget tog var små då det rör sig om tjänster som det krävs inga stora investeringar. De andra företagen befinner sig i en liknande situation, då det även där rör sig om tjänster och inte kräver så stora investeringar. Modular anger även att de redan före etableringen hade en kund som skulle ge dem finansiell säkerhet i över ett år vilket gjorde att de risker de tog var ännu mindre. Charlotta Wikström på Mannheimer Swartling menar dock att de även tog finansiella risker i form av att markanden de räknat med inte fanns och då speciellt i Ryssland, där det ekonomiska systemet inte är stabilt. En unikheter i sina produkter har samtliga av företagen då de har sett ett behov som hos klienter och potentiella klienter som ej har tillgodosetts av marknaden som de senare har tillgodosett, vilket gör de unika i förhållande till sina inhemska konkurrenter.

5.5 Kultur

Lorsch (2002) definierar kultur som ett system av förväntningar som medlemmarna i en organisation delar angående målen och värderingar som är viktiga för dem och fungerar som riktlinjer som definierar hur individerna i företaget bör agera. Kulturen på respektive företags kontor i Sverige är olika dels på grund av att de befinner sig i olika branscher dels på grund av olika värderingar hos skaparna. Denna kultur är i sin tur påverkad av den svenska kulturen och branschen i Sverige. Likaså har de länder företagen valt att etablera sig i sina egna, kulturer som i sin tur påverkar företagskulturen i dessa länder. Företagen i uppsatsen anger alla utom Modular att de noggrant före etableringen har beaktat den rådande kulturen i det land de valt att etablera sig i. Modular, menar att det inte var nödvändigt då kulturen i Minnesota är lik den svenska kulturen samtidigt som de kulturella skillnaderna i branschen är små. Johan Källgren menar vidare att de anställda efterhand anpassade sig och lärde sig av varandra. Charlotta Wikström på Mannheimer Swartling menar att beaktande av kulturen är viktigt vilket de även gjort genom att de anställer både svenska och lokala jurister. I Tyskland har de även anställt svensk - tyskar för att förenkla, skapa förståelse och undvika problem med kulturen. Linda Bradley på Cordial anser det vara nödvändigt att beakta kulturen och ledarskapssättet i det land företaget väljer att etablera sig i vilket Cordial noggrant har gjort. I Japan är affärskulturen speciell som företaget måste förstå. Den person som kommer att ta över efter henne i Japan kommer att vara Japan då de tror det är nyckeln för att växa. Vad Mannheimer Swartling och Cordial har gjort stämmer med vad The Economist (2002) säger angående att kulturen i ett företag influeras beroende på vilken sort av människor som rekryteras.

Företagsförvärv kan vara ogynnsamma i skapandet av en hälsosam kultur.(The Economist 2002) När Mannheimer Swartling etablerade sig i Kina valde de att förvärva ett kontor av en av sina största svenska konkurrenter som redan var etablerade i Kina. Genom förvärvet övertog de även den rådande kulturen på detta kontor. Faktum var, att det på detta kontor fanns svenskar som anställdes av den svenska konkurrenten och ska nu beakta den nya kulturen från en svensk konkurrent som de känner till men som nu är den som är deras arbetsgivare, vilket kan tänkas skapa problem och då speciellt för dessa individer.

5.6 Ledarskap

Lorsch (2002) menar, att få rätt person på rätt plats är centralt i ett effektivt ledarskap. De personer som uppsatsens företag har skickat till respektive land för att starta upp verksamheten där kan ses som ledare för respektive kontor. Dessa är då rätt personer, då de varit drivande och ansetts mest lämpade för att starta upp verksamheten, även om det ej säger

något om att de har exceptionella ledarskapsförmågor. Det krävs dock att dessa personer är ödmjuka inför ledarskapet i det nya landet då det på något vis sker på ett annat sätt i andra länder kontra Sverige. Uppsatsens företag anger alla utom Modular att de har beaktat ledarskapssättet i respektive land medan Modular anser att ledarskapssättet i USA och Minneapolis är så pass likt sättet i Sverige men de har dock lärt sig av de amerikanskt anställda på företaget. Orsaken till att företagets representanter inte kommenterat ledarskapet och inte anser det vara så viktigt kan vara att det föreligger som Lorsch (2002) säger att ledarskapspositionen i professionella tjänsteföretag saknar kontroll och makt som finns i traditionella företag och dessa företag har därmed inte haft en stark ledare.

5.7 Tillväxtstrategi

Ambler (2001) anser, att professionella tjänsteföretag ska leta efter strategier som både driver tillväxt och tar upp svåra problem som att bibehålla lönsamhet och topptalanger. Tillväxt genom geografisk expansion kan hjälpa ett företag att diversifiera sin kunskap hos de anställda samtidigt som det ger ambitiösa inom företaget en utmaning. Samtliga representanter för de företag som intervjuats i uppsatsen anger, att etableringen i utlandet var en tillväxtstrategi för företaget. Fredrik Forsman på Glimstedts Advokatbyrå menar även att utlandsetableringen har förbättrats företagets renome som troligtvis kommer återspeglas hos de anställda och hos framtida potentiellt anställda.

En ny marknad kan vara en möjlighet för företaget att få kunskap om nya klienter, nya marknader och potentiella nya resurser. Om existerande klienter har verksamhet i ett nytt geografiskt område kan företaget öppna ett nytt kontor för att tillgodose detta företags behov. Har klienten ett bra rykte kan det hjälpa företaget att få nya klienter (Hitt, Bierman & Shimizu 2001). Uppsatsens samtliga företag har haft existerande klienter som haft verksamhet i de länder de valt att etablera sig i vilket varit en av orsakerna till att välja just detta/dessa land/länder. Fredrik Forsman på Glimstedts Advokatbyrå menar på att deras utlandsetablering har gett dem stora uppdrag från stora svenska företag som etablerat sig i dessa länder som har gjort att Glimstedts har syns hos andra aktörer inom deras klienters branscher vilket ökar deras status.

Kunskapsexportören det vill säga företaget måste ta reda på vilken unik kunskap som just de besitter och om denna unika kompetens är gångbar på marknaden utomlands. (Sveiby 1986) Både Mannheimer Swartling och Glimstedts Advokatbyrå har båda genomfört en marknadsundersökning innan de valde att etablera sig i utlandet för att ej göra några misstag. Modular såg ett stort behov av deras specifika kunskap och valde därför att etablera sig i USA, vilket tyder på att deras kunskap är gångbar i detta land.

Igor Ansoff (1965) modell för typer av tillväxtstrategi kan användas för att definiera och kategorisera vilken typ av nyetablering företaget gjort och kan därmed hjälpa till att förklara vilken strategi företaget använt vid utlandsetableringen. Först skiljs strategin åt i två kategorier vilka är *produkt*- ny respektive nuvarande produkt och *marknad* – uppdelad i nuvarande marknad eller om företaget ska agera på en ny marknad. Utifrån dessa variabler kan det bestämmas vilken av de fyra strategierna som är utformade som företaget har valt. Samtliga uppsatsen företag har valt att ta sig an en ny geografisk marknad med sina respektive nuvarande produkter, det vill säga att de alla använder sig av sin nuvarande produkt på en ny marknad. Den strategi företagen har enligt modellen är marknadsutveckling. Marknadsutvecklingsstrategin kan ske genom förvärv av ett redan befintligt företag på markanden eller att företaget startar ett nytt. Hos de undersökta företagen förekommer båda typer av tillvägagångssätt även om det är övervägande så att företagen startat ett nytt kontor.

6 Slutsatser & egen diskussion

Kapitlet innehåller slutsatser som mynnar ut från teorin och empirin och som ämnar svara på frågeställningarna angående de företag som valts att titta närmre på i uppsatsen.

6.1 Inledning

Kapitlet innehåller slutsatser som är gjorda utifrån de fyra företag som uppsatsen behandlar. De fyra företagen är alla professionella tjänsteföretag men är ej alla aktiva inom samma bransch. Detta medför att uppsatsen inte kan dra några generella slutsatser som kan gälla för professionella tjänsteföretag i allmänhet. Uppsatsens slutsats kan ge indikationer på och belysa situationen kring en utlandsetablering för professionella tjänsteföretag i den storlek som uppsatsens företag har.

6.2 Sammanfattande empiriska erfarenheter

6.2.1 Strategi

Uppsatsens företag ser alla utlandsetableringen som ett sätt att växa på och nå större marknadsandelar genom att kunna nå hemlandets klienter i utlandet men även nå nya klienter i de länder de etablerar sig i. De vill alla genom utlandsetablering kunna erbjuda sina klienter en helhetsservice. Detta kan vara något företagen känner sig tvingade till för att ej förlora de redan befintliga klienterna, då dessa för sin egen skull vill ha ett och samma konsultföretag på så många marknader som möjligt. Lokala förhållanden är något de anser viktigt och har beaktat före utlandsetableringen, vilket de alla har gjort genom att dra nytta av de lokalt anställda vid respektive kontor för att lära och förstå den nya markanden och utnyttja deras erfarenheter.

Företagen har följt externa omständigheter, när de tagit beslutet att etablera sig i utlandet och även vid val av land. Det de har gjort är att de har följt klienter eller att de sett ett behov hos klienterna att öppna en verksamhet i ett annat land. För att skapa gynnsammare förutsättningar för utlandsetableringen har de alla på något sätt använt sig av lokala nätverkspartners och de poängterar att kontakter är viktiga.

6.2.2 Förändringsstrategi

Färdigetablerade processer är inget som något av företagen har använt sig av för att lyckas bättre och inte heller något av dem har angett att de haft behov av. Även utan färdiga processer har de beaktat vissa saker. Orsaken till detta kan vara att det ligger i sakens natur att

göra det och det inte behövs färdiga mallar utan företaget gör de delar de anser vara viktiga för deras företag.

6.2.3 Stjärnorna

Enskilda individer, stjärnorna som Lorsch (2002) benämner dem, med sin drivkraft och entusiasm har för alla företagen varit avgörande för respektive utlandsetablering. McKee (1999) menar att detta även kan vara en faktor som avskräcker företaget från att etablera sig i ett nytt land. Inget utav företaget anser att det varit ett problem att hitta de rätta personerna och har ej blivit avskräckta från att etablera sig utomlands. De har dock valt olika sätt att tackla problemet på, Mannheimer Swartling har att i vissa länder valt att starta upp en verksamhet från grunden men i andra länder där skillnaderna varit större valt att förvärva ett redan etablerat kontor. Samtliga har använt sig av de mest drivande och lämpligaste personerna från det svenska kontoret, vilket ökar sannolikheten för att de ska lyckas.

Kirsch, Laird och Evans (2000) menar att för att företaget ska lyckas på den internationella markanden krävs att de drar nytta av kunskaperna på både den inhemska marknaden och marknaden i utlandet. De har alla gjort detta genom att använda sig av både svenska och lokalt anställda och lära av varandra.

6.2.4 Struktur

Företagen kan alla karakteriseras som kunskapsföretag då de tillgodoser komplexa och icke standardiserade problemlösningar. Alla kallar de sina kunder för klienter och tillgodoser dem med en total kund Anpassning. Utifrån sett har de alla haft rätt "timing". De har skådat behovet av sina tjänster på mer än ett ställe genom att lyssna på sina klienter eller potentiella klienter och agerat snabbt på dessa klienters behov och efterfrågan.

Freeman och Sandwell (2008) menar att språket kan vara ett problem, dock har inget av uppsatsens företag angett detta som ett problem. En av orsakerna till detta kan vara att de lokalt anställda varit ett sätt att internt reda ut problemen med olika språk.

Finansiella resurser och en unikhet i det företaget erbjuder är något Cort, Griffith och White (2007) anger för att företaget ska lyckas på den nya markanden. Att få fram finansiella resurser för uppstartandet av nya kontor är det inget av företagen som anser ha varit ett problem, vilket troligtvis kan hänföras till att de alla befinner sig tjänstesektorn där det inte krävs ett stort kapital för att starta upp en verksamhet. Detta i samband med den unikhet de har i sina produkter det vill säga i sina tjänster är sannolikt en bidragande faktor till att de alla lyckats så väl på de nya marknaderna. Att det inte krävs ett stort finansiellt kapital för att starta upp ett nytt kontor medför att de finansiella riskerna varit små

6.2.5 Kultur

Beaktande av den rådande kulturen på markanden där företaget vill etablera sig är något som anses vara viktigt för att lyckas på den nya markanden och skapa ett företag med en kultur som passar in på den befintliga markanden. Detta stämmer väl överens med vad teorin anger om att beaktande av kultur är något viktigt och avgörande. Ett beaktande av kulturen kan ge företaget ett försprång gentemot de företag som inte gör det. Integrationen mellan de svenskar som är anställda på företagets kontor i utlandet och de lokalt anställda är viktig då det är där företaget lär sig om den nya marknaden och anpassar sig efter den.

Förvärv av redan etablerade kontor är inget som företagen i uppsatsen har valt att göra förutom Mannheimer Swartling med sitt förvärv av ett redan etablerat kontor i Kina. Anledningen till detta var att skillnaderna mellan Sverige och Kina är så pass stora och att företaget inte själv besatte dessa kunskaper och ett förvärv var den bästa lösningen för att de skulle få möjlighet att gå in på den kinesiska marknaden. För dem att välja att inte gå in på denna marknad kunde ha medfört att de hade blivit av med befintliga kunder och därmed var de tvungna att göra detta. Förvärv av redan befintliga kontor är något som företagen i uppsatsen valt att inte ha som strategi eller huvudstrategi. En av orsakerna till det kan vara att företagen vill sätta sin egen prägel med sin kultur även på utlandskontoren, som medför att klienterna känner igen sig.

6.2.6 Ledarskap

Skillnader i ledarskap är inget som något utav företagen specifikt har kommenterat att de beaktar på något särskilt sätt. Detta beror sannolikt på det som Lorsch (2002) anger, att ledarskapspositionen i professionella tjänsteföretag saknar kontroll och makt som finns i traditionella företag. Faktum att de alla använt sig av lokalt utbildade personer kan ha medfört att de ansett det varit tillräckligt för att bidra med de ledarskapskunskaper de ansett vara nödvändiga. Att de velat lära av de lokalt anställda kan ha medfört att de svenskar som varit drivande personerna som startat upp verksamheten i främmande land valt att vara mer ödmjuka i sitt bemötande av mot de personer som varit på sin hemmamarknad för att på så sätt lättare kunna acklimatisera sig och företaget på den nya marknaden och de rådande förhållandena. Om det är fallet att det inte finns någon klar ledarskapsstruktur, finns det en risk att det kommer att råda osäkerhet bland de anställda på lite längre sikt.

6.2.7 Tillväxtstrategi

Grunden till att företagen som uppsatsen valt att exemplifiera med har valt att etablera sig i utlandet har till viss del varit en tillväxtstrategi för dem. De har alla set möjligheten att växa och bli större genom att etablera sig i utlandet och behovet av att växa för att behålla sin position på markanden såväl som att utvecklas. Att ej vilja se förändringar i omvärlden och

agera därefter kan även ses som något negativt av de befintliga klienterna, som i förlängningen kan leda till att de byter företag till ett som kan tillgodose deras behov på alla marknader och som inte visar att de är beredda att satsa, det visar på feighet som deras klienter ej vill bli associerade med.

De två advokatfirmorna som uppsatsen behandlar har båda etablerat sig i utlandet och i de specifika länder de valt beror på att deras klienter efterfrågat deras tjänster på dessa marknader. Dessa två företag har indirekt tvingats att etablera sig i dessa länder för att inte förlora sina befintliga kunder och därmed marknadsandelar i längden då deras klienter hade lämnat dem på grund av att de inte kan tillgodose deras helhetsbehov med service i olika länder. Detta innebär att de hade förlorat sina klienter även på hemmamarknaden då de vill ha samma företag i så många länder som möjligt då det underlättar för dem, kostar mindre och är smidigare för företaget.

För advokatfirmorna har utlandsetableringen till viss del medfört asymmetrier genom att de har etablerat sig i de länder som deras klienter efterfrågat har det till stor sannolikhet medfört att andra stora och då speciellt svenska företag valt att anlita dem då de stuckit ut i mängden genom utlandsetableringen. Samtidigt kan det vara svårare för dessa företagen att etablera sig i ett annat land när det inte från början finns någon efterfrågan på deras tjänster i dessa länder. Det är med största sannolikhet lättare för de andra företagen då deras tjänster inte är så nationellt bundna som advokatfirmornas är. Deras skäl för att etablera sig i utlandet har varit andra än för advokatfirmorna vilket innebär att incitamenten för utlandsetablering skiljer sig åt beroende på vilken bransch företaget befinner sig i.

6.3 Teoretiska referensramens bidrag

Den teoretiska referensramen har hjälpt till att strukturera uppsatsen. Den har före intervjuerna hjälpt till att ge in en indikation på vad som skulle ha kunnat vara viktigt i respektive företags process vid utlandsetableringen och har därmed lagt grunden till vad intervjuerna ska täcka. Lorsch (2002), som till stor del ligger till grund för den teoretiska referensramen, har sin modell hjälpt till att se till helheten och inte missa någon viktig aspekt och samtidigt visa på hur såväl de interna som de externa faktorer påverkar och korrelerar med varandra. Relationen mellan det svenska kontoret och det utlandsetablerade och hur de kan dra nytta av varandra är något som den teoretiska referensramen visar på. Samtidigt har den teoretiska referensramen hjälpt till att förstå de orsaker och viktiga synvinklar i företagens process vid utlandsetableringen till att de agerat på det sätt de har. Den bidrar även till att se saker i företagen agerande som de ej själva sett. Ett exempel på detta är Modular som menar att de inte har beaktat kulturen men samtidigt har säger de att de har lärt sig av lokalt anställda personer och anpassat sig efter det som kommit fram ur dessa relationer. Genom att anpassa

sig efter dessa nya lärdomar men framförallt att de varit öppna inför att lära sig och vilja ändra sig efter det har de beaktat och anpassat sig till kulturen även om de inte gjort det i förväg.

Genom de olika modellerna och teoretiska begreppen har den teoretiska referensramen hjälpt till att synliggöra processer och agerande hos företagen som varit eller kommit naturligt för företagen men som enligt teorin är viktiga och sambanden mellan situationen och deras agerande och hur de olika variablerna och teorin påverkar och relaterar till varandra.

7 Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Alvesson Mats, Ledning av kunskapsföretag. En studie av datakonsultföretag, 2000, Norstedts Juridik AB.

Ansoff H.I. , Corporate Strategy, 1965, McGraw – Hill, USA.

Boter Håkan & Lindmark Leif, Kunskapsföretaget – Framtidens småföretag, 1987, FE – publikationer, Nr 99.

Bryman Alan & Bell Emma, Företagsekonomiska forskningsmetoder, 2003, Liber Ekonomi.

Halvorsen Knut, Samhällsvetenskaplig metod, 1992, Studentlitteratur, Lund.

Holme Idar Magne & Solvang Bernt Krohn, Forskningsmetodik, 1997, Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen Dag Ingvar, Vad hur & Varför?, 2002, Studentlitteratur, Lund.

Lorsch Jay, Aligning the Stars, 2002, Harvard business school press.

Patel Runa & Davidson Bo, Forskningsmetodikens grunder, 1994, Studentlitteratur, Lund.

Rienecker Lotte & Jörgensen Peter Stray, Att skriva en bra uppsats, 2000, Liber, Malmö.

Risling Anders & Svejby Karl Erik, Kunskapsföretaget, 1986, Liber Förlag Malmö.

Sveiby Karl Erik, Kunskapsledning 101 råd till ledare i kunskapsintensiva organisationer, 1990, Affärsvärlden Förlag AB.

7.2 Artiklar

Aldonna R. Ambler, Creative Growth, 2001, Executive Excellence.

Alon Ilan & McKee David L, The internationalization of professional business service franchises, 1999, The Journal of Consumer Marketing, vol 16 Iss1.

Brock David M & Powell Michael J, Radical strategic change in the global professional network: the “Big Five” 1999-2001, 2005, Journal of Organizational Change Management, vol 18 Nr 5.

Burke Ronald J, Cultural values, satisfaction and performance in a professional service firm, 1997, Training for Quality, Vol 5.

Cort T Kathryn, Griffith A David & White Steven D, An attribution theory approach for understanding the internationalization of professional service firms, International Marketing Review, Vol. 24. Nr1.

Empson Laura, Merging Professional Service Firms, 2000, Business Strategy Review.

The Economist, When something is rotten; Corporate culture, 2002, Vol 364.

The Economist, Home torts from abroad; Professional – service firms, 2004, Vol.370.

Etablering Utomlands, 2008, <http://www.etableringutomlands.se/Bazment/932.aspx>

Exportrådet, 2008, Fortsatt stark nyetablering i Kina
<http://www.swedishtrade.se/DagensExportnyheter/?pageid=10595>

Freeman Susan & Sandwell Mark, Professional service firms entering emerging markets: the role of network relationships, 2008, Journal of Service Marketing.

Hitt, Bierman & Shimizu, Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: a Resource – Based Perspective, 2001, Academy of Management Journal.

Kirsch Robert J, Laird Kenneth R & Evans Thomas G, The Entry of International CPA Firms into Emerging Markets: Motivational Factors and Growth Strategies, 2000, The International Journal of Accounting, vol 35 Nr 1.

Legally yours, 2004, Nr2.

Legally yours, 2005, Nr 6.

Malos B Stanley & Campion A Michael, Human Resource Strategy and Career Mobility in Professional Service Firms: A Test of an Options-Based Model, 2000, The Academy of Management Journal, vol. 43, Nr 4.

Nutek 2007, Projekt framtidens näringsliv, Prognoser Visioner och Förhoppningar, vad händer om experterna spår rätt, <http://www.nutek.se/content/1/c4/58/67/PROGNOSER.PDF>

Reihlen Markus & Apel Birgit Alexandra, Internationalization of professional service firms as learning – a constructivist approach, 2007, International Journal of Service Industry Management, vol. 18. Nr 2.

Stumpf A Stephen, Becoming a partner in a professional services firm, 2002, Career Development International.

Stumpf A Stephen, Phases of professional development in consulting, 1999, Career Development International.

Swedbank Anlys Nr 25, 2006, Småföretagens utlandsetablering myter och verklighet, <http://www.swedbank.se/sst/www/inf/out/fil/0,,354580,00.pdf>.

Winch M Graham, Internationalisation strategies in business-to-business services: the case of architectural practice, 2008, The Service Industries Journal, vol.28. Nr 1.

7.3 Internet källor

www.cordial.se

www.glimstedt.se

www.mannheimerswartling.se

www.modular.se

7.4 Muntliga källor

Bradley Linda, Director på Cordial Asia.

Forsman Fredrik, Management Partner Glimstedt Advokatbyrå, Riga.

Källgren Johan, President Modular Management USA Inc och partner.

Wikström Charlotta, chef kommunikation Mannheimer Swartling Advokatbyrå, Stockholm.

8 Bilaga

8.1 Intervjuguide

Intervjupersonens position i företaget och dennes delaktighet i diskussionerna kring utlandsetableringen.

Vad fick er att överväga utlandsetablering?

Kunderna?

Medarbetarna?

Annat?

Vilka argument hade Ni för och mot utlandsetablering?

- Tillväxtstrategi?

Vad avgjorde i vilket land – vilken ort Ni skulle etablera Er i?

Rekryterade Ni personer i det Ni valde att? Var det ett förvärv av ett företag i det landet ni valde att etablera er i, eller ett helt nystartat företag?

Anlitade ni konsulter i något skede och i så fall inom vilket område?

Hade Ni några kontakter eller någon form av nätverk sen tidigare i det land ni valde att etablera er i?

Vad har ni uppnått genom utlandsetableringen?

Fick den de positiva effekter Ni eftersträvat?

Beaktade ni kulturen, ledarskapssättet i de länder ni valde att etablera er i?

Vilka risker anser ni att ni tog i och med utlandsetableringen?

Hur stor roll spelade enskilda individer vid utlandsetableringen?