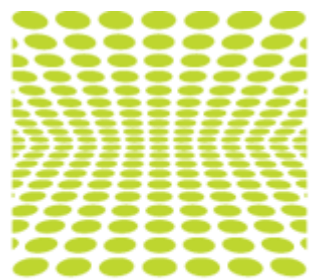


# Utlandsetablering till Kina

---

Tactel AB



**tactel**®

*Sedan 1995*

Linus Hsu

mars 2010

INSTITUTIONEN FÖR TEKNISK EKONOMI OCH LOGISTIK  
AVDELNINGEN FÖR PRODUKTIONSEKONOMI  
LUNDS TEKNISKA HÖGSKOLA  
LUNDS UNIVERSITET



LUNDS TEKNISKA  
HÖGSKOLA  
Lunds universitet



## Sammanfattning

<b>Titel:</b>	Utlandsetablering till Kina: Tactel AB
<b>Författare:</b>	Linus Hsu
<b>Handledare:</b>	David Johansson, <i>Affärsutvecklingschef</i> , Tactel AB. Per Lundh, <i>Marknadschef</i> , Tactel AB. Ingela Elofsson, <i>Universitetsadjunkt</i> , Institutionen för produktionsekonomi, Lunds Tekniska Högskola.
<b>Problemdefinition:</b>	Sedan 1700-talet har telekommarknaden och dess utveckling haft sitt centrum i västvärlden. Ett nytt skifte har skett i och med att telekommarknaden blivit global och tenderar att skapa ett nytt centrum i Asien, speciellt Kina. Detta medför att Kina blir en avgörande marknad för Tactel AB:s fortsatta tillväxt.
<b>Syfte:</b>	Att identifiera viktiga geografiska etableringsaspekter samt ge ett etableringsförslag till Tactel.
<b>Metod:</b>	Etableringsalternativen studeras ur tre olika perspektiv: Generellt, högteknologiskt och tjänsteföretagsperspektiv. Detta är för att skapa en heltäckande studie som tar tillvara samtliga aspekter hos företaget Tactel. Rapporten består först och främst av sekundärdata men har även förstärkts med primärdata genom intervjuer.
<b>Slutsatser:</b>	De identifierade faktorerna som är avgörande för Tactels etableringsbeslut är: Kunder/marknad, stödjande universitet, avancerad infrastruktur (bl.a. flygplatser), klusterregioner och lokala kostnadsvariationer. Utifrån dessa fem faktorer ökar betydelsen för tre städer vid ett etableringsbeslut, nämligen Beijing, Nanjing och Shenzhen. Beroende på vilka och hur många affärsområden företaget väljer att behandla varierar de olika etableringsalternativen mellan export och dotterbolag. En exporteringsmetod är en kortsiktig lösning och med ökande marknadsaktivitet i Kina blir en etablering av ett dotterbolag mer gynnsam.
<b>Nyckelord:</b>	Utlandsetablering, Kina, kinesiska marknaden, Tactel.



## Abstract

- Title:** Utlandsetablering till Kina: Tactel AB  
*\*Translation: Establishment abroad to China: Tactel AB (company)*
- Author:** Linus Hsu
- Supervisors:** David Johansson, *Business Development Manager*, Tactel.  
Per Lundh, *Marketing Director*, Tactel.  
Ingela Elofsson, *Lecturer*, Department of Industrial Management & Logistics, Faculty of Engineering (LTH).
- Problem definition:** Since 1700, the majority of the telecom market and its development have been located in the western world. Though a new era has begun and the telecom market is now globalised and tends to create a new center in Asia, especially China. Therefore, China has become a key market for the company Tactel and their continued growth.
- Purpose:** To identify important and crucial geographical establishment aspects for an entering in the Chinese market and propose an establishment suggestion for the company Tactel.
- Method:** The establishment is viewed from three different perspectives: In general, high-tech and service perspective. This will create a comprehensive study that examines a wide range of aspects for the company Tactel. This report consists mainly of secondary data, but has also been strengthened with primary data through interviews.
- Conclusions:** The identified factors that are crucial for Tactel's establishment decision are: customer/market, supporting universities, advanced infrastructure (including airports), cluster regions and local cost variations. Based on these five factors the importance of three cities arises, Beijing, Nanjing and Shenzhen.  
Depending on which and how many business areas the company chooses to penetrate the establishment options vary between export and subsidiaries. An export method is a short-term solution and with an increasing market activity in China subsidiaries will become more favorable.

**Key words:** Establishment abroad, Chinese market, China, Tactel.

## Förord

Sedan flera år tillbaka har jag haft en tanke om att studera den kinesiska marknaden. Att mitt examensarbete skulle behandla marknaden var en önskan. Jag har alltid haft ett intresse för Kina och deras marknad, men det var inte förrän under arbetets gång då jag verkligen insåg hur intresserad jag var. Under de senaste månaderna har jag somnat till mina planer inför morgondagen.

Skapelsen av arbetet ligger inte enbart hos mig, samtliga personer som jag har träffat under de senaste månaderna har inspirerat mig och bidragit till detta examensarbete. Det finns många eldsjälar därute som delar mitt intresse och det har varit ett privilegium att få träffa er.

Jag vill ta denna möjlighet och tacka alla er som har tagit er tiden och ställt upp för mig. Speciellt vill jag tacka min handledare David Johansson som alltid ställt upp och verkligen bidragit till en bättre rapport, även Andreas Erensjö ska ha ett stort tack. Ni har verkligen bidragit till att detta arbete blivit ett rent nöje för mig.

*Linus Hsu  
Lund, 2010*

David Johansson, Tactel  
Andreas Erensjö, NIP  
Johan Andrén, Handelsbanken  
Tove Bäcker, Exportrådet  
Thomas Sareyko, Q-Matic  
Ulf Silbersky, Lunds Universitet  
Ingela Elofsson, Lunds Tekniska Högskola

David Stockelberg, Sinovum  
Sasa Stamenkovic, Softhouse  
Shing Vien  
Henrik G. Jacobsen, The IPR Company  
Klas Eklund  
Fredrik Hähnel  
Helen Lawton Smith

Mina nära och kära som stöttat mig

**Tack!**





## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	III	
Abstract .....	V	
Förord.....	VII	
1	Introduktion .....	1
1.1	Bakgrund och problembeskrivning - Telekombranschen .....	1
1.2	Syfte .....	6
1.3	Målgrupp.....	6
1.4	Företagspresentation - Tactel AB .....	7
1.4.1	Introduktion.....	7
1.4.2	Organisation .....	7
1.4.3	Framtiden .....	10
2	Metod .....	13
2.1	Undersökningens inriktning .....	13
2.2	Val av undersökningsansats .....	14
2.2.1	Alternativ indelning.....	15
2.3	Datainsamling.....	16
2.3.1	Observationsmetod.....	16
2.3.2	Frågemetod .....	17
2.3.3	Urvalsmetoder .....	18
2.3.4	Intervjuguide.....	19
2.4	Källkritik.....	19
2.4.1	Validitet .....	19
2.4.2	Reliabilitet.....	20
2.4.3	Källor till mätfel.....	20
2.4.4	Undersökarens anknytning.....	22
3	Teori.....	23
3.1	Ett generellt perspektiv.....	23

3.1.1	Transportkostnader.....	24
3.1.2	Produktionskostnader .....	25
3.1.3	Efterfrågan.....	25
3.2	Högteknologiska etableringsmönster .....	26
3.2.1	Kluster .....	26
3.2.2	Universitet .....	26
3.2.3	Infrastruktur.....	27
3.2.4	Klustertyp .....	27
3.3	Etablering av tjänsteföretag.....	30
3.3.1	Företagsspecifika fördelar .....	31
3.3.2	Internationaliseringsfördelar .....	32
3.3.3	Lokala fördelar .....	32
3.4	Etableringsalternativ.....	33
3.5	Sammanfattning .....	34
4	Empiri.....	35
4.1	Överblick .....	35
4.1.1	Svenska företag i Kina .....	36
4.1.2	Var finns de utländska företagen? .....	38
4.1.3	Etableringsalternativ .....	39
4.2	Kompetens och arbetskraft.....	41
4.2.1	Universitet .....	42
4.2.2	Intäkter .....	43
4.3	Finansiella aspekter .....	46
4.3.1	Kapital och skulder.....	46
4.3.2	Betalning och utdelning.....	48
4.3.3	Skatteavgifter.....	49
4.4	Kluster .....	49
4.4.1	The Pearl River Delta (PRD) .....	50

4.4.2	The Yangtze River Delta (YRD) .....	51
4.4.3	Bohai Bay Rim (BBR).....	52
4.5	Infrastruktur och kommunikation .....	53
4.5.1	Flygplatser .....	54
4.5.2	Internet.....	54
4.6	Efterfrågan och potentiella kunder .....	55
4.6.1	Telekommunikationsmarknaden .....	55
4.6.2	China Telecom - Operatörerna .....	57
4.6.3	Telekomföretag: Forskning och Utveckling .....	58
4.7	Fallstudie - Företagsetablering .....	61
4.7.1	Q-Matic.....	61
5	Analys .....	63
5.1	Ett generellt perspektiv.....	63
5.1.1	Transportkostnader.....	63
5.1.2	Produktionskostnader .....	65
5.1.3	Efterfrågan.....	66
5.2	Högteknologiska etableringsmönster .....	67
5.2.1	Kluster .....	67
5.2.2	Universitet .....	67
5.2.3	Infrastruktur.....	68
5.2.4	Klustertyp .....	70
5.3	Etablering av tjänsteföretag.....	71
5.3.1	Företagsspecifika fördelar .....	71
5.3.2	Internationaliseringsfördelar .....	73
5.3.3	Lokala fördelar .....	74
5.4	Etableringsalternativ.....	75
5.4.1	Export .....	75
5.4.2	Licensavtal .....	76

5.4.3	Franchise .....	77
5.4.4	Joint Venture .....	77
5.4.5	Wholly Owned Enterprise.....	77
5.5	Fallstudie - Företagsetablering.....	78
5.5.1	Q-Matic.....	78
6	Slutsats.....	81
6.1	Geografisk etablering ur tre perspektiv .....	81
6.2	Etableringsalternativ.....	83
6.3	Rekommendation .....	84
7	Reflektion och diskussion .....	85
7.1	Teorimodellerna .....	85
8	Källförteckning .....	87
8.1	Litteratur .....	87
8.2	Föreläsningar & Intervjuer .....	88
8.3	Tidskrifter .....	88
8.4	Internetartiklar .....	89
8.5	Bilder.....	93
9	Appendix & Bilagor.....	95
9.1	Appendix .....	95
9.1.1	Explanation of how the Ease of Doing Business Index and the sub-indices are calculated. ....	95
9.2	Intervjuguider.....	95
9.2.1	Tove Bäcker, Exportrådet .....	95
9.2.2	Sasa Stamenkovic, Softhouse .....	96
9.2.3	Thomas Sareyko, Q-Matic .....	96
9.2.4	Johan Andrén, Handelsbanken .....	97



**Figur 1.0:** Karta över Kinas samtliga provinser inklusive Hongkong och Taiwan.



# 1 Introduktion

I detta kapitel presenteras en bakgrund samt en problembeskrivning. Kapitlet syftar till att ge läsaren en bättre förståelse för den situationen Tactel AB för närvarande befinner sig i och varför det har blivit aktuellt att undersöka den kinesiska marknaden. Den sista delen av kapitlet ger en beskrivning av företaget Tactel AB.

## 1.1 Bakgrund och problembeskrivning - Telekombranschen

Det finns många tankar som slår en vid ordet telekommunikation. Författaren till "The worldwide history of telecommunications" definierar telekommunikation som följande: "Telekommunikation är teknologi som eliminerar distansen mellan kontinenter, länder och personer."

Detta ger möjligheten för ett meddelande att transporteras utan en budbärare. Tjänsten som en budbärare utförde ersattes av mekanisk telegrafi under slutet av 1700-talet, därefter av kopparledning 1837, elektromagnetiska vågor 1896 och sedermera av optisk fiber 1973.<sup>1</sup>

Under århundraden har majoriteten av telekommunikationsmarknaden varit centrerad till västvärlden. Detta gav effekten att utvecklingen för telekommarknaden skedde i USA och Europa, med stora uppfinnare som Samuel Morse (morsekod), Alexander Graham Bell (telefonen), Heinrich Hertz (frekvens, radio), Almon Strowger (telefonväxeln) och Michael Pupin (långdistans telefonkommunikation).<sup>2</sup>

Om man tittar på dagens telekommunikation finns 75 % av mobilabonnemangen i utvecklingsländer, där Asien har en andel på 44 %, vilket är dubbelt så mycket som den västerländska marknaden (USA 7 % och Europa 13 %)<sup>3</sup>. Mobilanvändarna har en stor roll i telekommarknaden genom att de är de främsta konsumenterna och befinner sig i slutet av värdekedjan. I det första ledet av telekom-värdekedjan finner vi mjukvaruutvecklare, leverantörer inom mobilplattformar, produktionsföretag och kretskortstillverkare (semi-conductor vendors). Dessa är

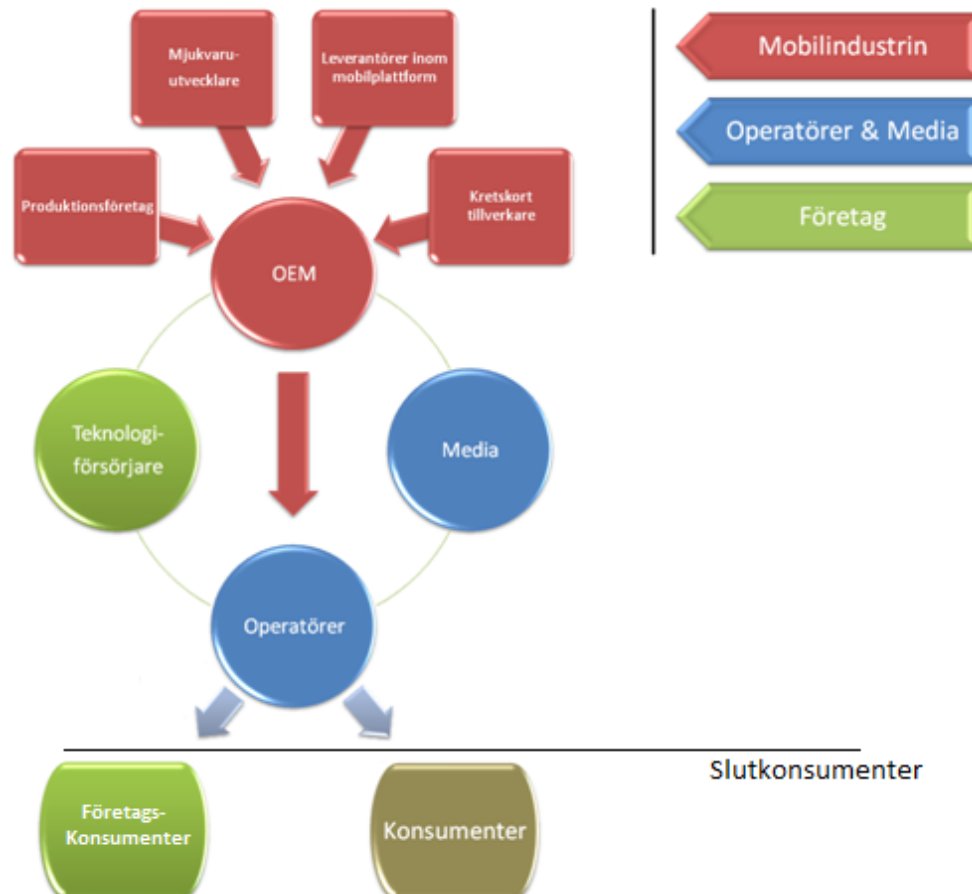
---

<sup>1</sup> AA Huurdeman, *The worldwide history of telecommunications*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Intervju med David Johansson, Affärsutvecklingschef, Tactel AB, Tactel AB (Malmö 29 Okt 2009).

de olika typer av underleverantörer till OEM-företag (Original Equipment Manufacturer) som t.ex. Nokia. Ett OEM-företag levererar sedan i sin tur till operatörerna som når slutkonsumenterna (användarna).



**Figur 1.1:** Bilden illustrerar telekom-värdekedjan.

Idag är världens största telefonoperatör China Mobile med över en halv miljard mobilkunder.<sup>4</sup> Den kinesiska marknaden har en otroligt stark tillväxt på 4-6 miljoner nya telefonabonnemang varje månad.<sup>5</sup> Detta har bidragit till att nästan alla stora telekomföretag som Ericsson, Nokia, Siemens och Syscom har etablerat sig i Asien. Idag kan man även finna telekom-konsultbolag som är etablerade i

<sup>4</sup> J Middleton, *China Mobile notches up half a billion subscribers*, Informa Telecoms & Media, 2009, tagen den 4 Nov 2009, <<http://www.telecoms.com/14701/china-mobile-notches-up-half-a-billion-subscribers>>.

<sup>5</sup> Harvard Business School Pub, *Harvard Business Review on Doing Business in China*, Harvard Business Press, Boston, 2004, p. 4.



Kina för att serva dessa stora telekomföretag. Exempel på svenska konsultföretag är Cybercom Group och Enea.

En annan aspekt är att telekombranschen blivit globaliserad. Svenska företag som Ericsson säljer till USA<sup>6</sup> och kinesiska företag som Huawei till Norden.<sup>7</sup> Företag som Huawei, China Mobile och ZTE är några av de kinesiska företag som blivit multinationella och börjat komma ikapp världsledande företag som Ericsson, Sony Ericsson och Nokia. Den senaste rapporten från ZTE (tredje kvartalet 2009) visar att de ökade sin omsättning med 42,8 % till 2,2 miljarder USD medan nettovinsten ökade med 58 % till 60 miljoner USD. Ericsson är dock fortfarande större enligt delårsrapporten med en omsättning på 6,6 miljarder USD men har en nedgång på 4 %.<sup>8</sup>

Den snabba tillväxten för de kinesiska företagen leder till ett problem då telekommarknaden (främst mobilindustrin) är väldigt splittrad, och där användarkraven är väldigt olika i västvärlden jämfört med Kina.<sup>9</sup> Anledningen är att den globala telekommarknaden befinner sig i sin mognadsfas och består av ett fåtal stora företag medan den kinesiska marknaden fortfarande är i en tillväxtfas. De kinesiska företagen har en stark prismässig konkurrenskraft i Kina och kommer troligtvis inom kort dominera den inhemska marknaden. Dock krävs det ytterligare insatser för att kunna konkurrera med västerländska företag på den västerländska marknaden. Eftersom den kinesiska telekommarknaden fortfarande befinner sig i en tillväxtfas medför detta att de flesta kinesiska företag inte är mogna för en global konkurrens, då den globala telekommarknaden kommit till en mognadsfas med bl. a. högre standardiserade kundkrav.<sup>10</sup> Detta vill man dock ändra på; att sluta vara en verkstad för västerländska företag och börja producera, innovera och utveckla produkter på egen hand.

---

<sup>6</sup> A Edström, *Ericsson säljer mer LTE till USA*, Elektronik Tidningen, 2009, tagen den 14 Nov 2009, <[http://www.etn.se/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49745](http://www.etn.se/index.php?option=com_content&view=article&id=49745)>.

<sup>7</sup> H Ahlbom, *Ericsson billigare än Huawei*, NyTeknik, 2009, tagen den 13 Jan 2009, <[http://www.nyteknik.se/nyheter/it\\_telekom/allmant/article705909.ece](http://www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/allmant/article705909.ece)> .

<sup>8</sup> M Malmqvist, *ZTE knappar in på Ericsson*, IT-24, 2009, tagen den 20 Nov 2009, <<http://it24.idg.se/2.2275/1.264649/zte-knappar-in-pa-ericsson>>.

<sup>9</sup> Teldok, *Kina störst på mobiltelefoni – konsekvenser för omvärlden*, Teldok.org, 2006, tagen den 5 Nov 2009, <<http://www.teldok.org/pdf/150.pdf>>.

<sup>10</sup> Ibid.

Under de senaste decennierna har Kina kallats för världens verkstad och detta beror på att så mycket produceras i detta land.<sup>11</sup> Men man ska inte tro att Kina är en nation endast kapabel till produktion. Många inhemska och utländska företag har världsledande forskning och utveckling (FoU) just i Kina, t.ex. Nokia.<sup>12</sup> Den nya skattelagen som kom 2008 visar Kinas avsikter för framtiden.<sup>13</sup> Skattelagen är en omarbeting av landets skattesubventioner där man premierar ny- och högteknologiska samt miljöfrämjande företag.<sup>14</sup>

Några kinesiska företag som har lyckats med att vara ny- och högteknologiska är bl.a. China Mobile, Huawei, ZTE och HTC, men det är många företag som fortfarande inte har tillräckligt med erfarenhet inom detta område. Eftersom de kinesiska företagen till största delen har producerat och kopierat under de senaste decennierna har de en begränsad erfarenhet av att utveckla egna produkter, speciellt mjukvaror. Det finns dock en stor potential i landet, vilket man kan se av siffrorna på antalet producerade mobilenheter för första halvåret 2008 av företag registrerade i Kina, se nästa sida tabell 1.1.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Fang, T, *Att göra affärer i dagens Kina*, SNS Förlag, Stockholm, 2005, p.6.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> C Eklund & A Stålnacke, *Ändring i kinesisk lagstiftning om företagsbeskattning*, Exportrådet, 2008, tagen den 29 okt 2009, <<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/kina/Om-Kina/Rapporter-fran-UD/Andring-i-kinesisk-lagstiftning-om-foretagsbeskattning-2008-09-01/>>

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Shenzhen Qingfeng Information Consulting, *First half of 2009 China's Mobile Phone Machine Industry Research Report*, Askci.com, 2009, tagen den 9 Okt 2009, <[www.askci.com/reports/2009-09/2009919712.html](http://www.askci.com/reports/2009-09/2009919712.html)>

Företag	Första halvåret, 2008
<b>Nokia</b>	6600
<b>Samsung</b>	3800
<b><u>Foxconn</u></b>	2369
<b>Motorola</b>	2100
<b>LG</b>	2000
<b>Sony Ericsson</b>	1960
<b><u>ZTE</u></b>	1450
<b><u>Huawei</u></b>	1310
<b><u>Flextronics</u></b>	1100
<b><u>Warburg</u></b>	1022
<b><u>TCL</u></b>	643
<b><u>BYD</u></b>	450
<b><u>Haier</u></b>	400
<b><u>Arima</u></b>	391
<b><u>Fu Hongkong</u></b>	278

*Tabell 1.1: visar antalet producerade enheter i 10 000-tal för första halvåret 2008 från företag som är etablerade i Kina, t.ex. motsvarar Nokias siffror endast deras verksamhet i Kina. De understrukna företagen har sitt ursprung i Kina (inkl. Taiwan).*

När det gäller produktion av mobilenheter finns det två generella kategorier: hårdvara och mjukvara. Dessa skapar tillsammans produkten. I början av mobilbranschens utveckling var det mycket fokus på mobilens hårdvara, bl.a. genom att minska storleken, för att sedan övergå till att addera ny teknik som infraröd, bluetooth, kameror m.m. (hårdvaror). Efter denna utveckling gick det inte att förminska mobilens storlek utan att göra den opraktisk. Man började därför titta på mjukvaran och innovera kring det. År 2005 lanserade Sony Ericssons sin första Walkman-mobil<sup>16</sup> som blev en stor succé på grund av applikationen Walkman, och man började konkurrera på ytterligare ett plan, nämligen mjukvara. Detta mönster fortsatte och år 2007 lanserades den banbrytande telefonen iPhone av Apple där applikationer blev ett stort

<sup>16</sup> Sony Ericsson, *Musiken föds på nytt när Sony Ericsson lanserar nya Walkman-telefoner och musiktillbehör*, Sony Ericsson, 2008, tagen den 29 okt 2009, <<http://www.sonyericsson.com/cws/companyandpress/pressreleases/pressrelease/pressreleaseoverview/sonyericssonw302andw902andw595final-20080722?cc=se&lc=sv>>.

fenomen.<sup>17</sup> Idag har iPhone tagit en stor del av smartphones-marknaden med 13,3 %, <sup>18</sup> just på grund av dess användarvänlighet som ligger i mjukvaran.<sup>19</sup>

Idag är standarden och kraven på mobilmjukvaran på den globala marknaden högre än vad det är på den kinesiska marknaden. Kinesiska mobiltillverkare når upp till standard på hårdvaran gällande sina mobiltelefoner på grund av att produktionen av mobilhårdvara under de senaste decennierna haft sitt centrum i Kina. Den nya fokuseringen på applikationer har blivit ett hinder för kinesiska telekomföretag att ta sig till västerländska marknader där bl.a. kopiering av andras mjukvaror inte accepteras. Detta är ett viktigt steg för de kinesiska företagen, att innovera och vidare utveckla sin mjukvara för att kunna bli konkurrenskraftiga på andra marknader än sin egen.<sup>20</sup>

Ett svenskt företag som arbetar med att utveckla mjukvara inom telekom är Tactel. Företaget ser stora affärsmässiga möjligheter på den kinesiska marknaden för sina tjänster.

## 1.2 Syfte

Syftet med arbetet är att identifiera viktiga geografiska etableringsaspekter samt ge ett etableringsförslag till Tactel.

## 1.3 Målgrupp

Detta examensarbete riktar sig främst mot Tactel AB och beslutfattarna för företaget gällande en expansion av företaget till Kina samt studenter och forskare med intresse för området etablering i Kina och den kinesiska marknaden.

---

<sup>17</sup> Apple Inc, *Apple reinvents the phone with iPhone*, Apple Inc, 2007, tagen den 29 Okt 2009, <<http://www.apple.com/pr/library/2007/01/09iphone.html>>.

<sup>18</sup> J Dalrymple, *Report: Apple's Smartphone market share rises*, Cnet News, 2009, tagen den 2 Nov 2009, <[http://news.cnet.com/8301-13579\\_3-10308173-37.html](http://news.cnet.com/8301-13579_3-10308173-37.html)>.

<sup>19</sup> J Dalrymple, *Apple doubles its iPhone market share*, Cnet News, 2009, tagen den 2 Nov 2009, <[http://news.cnet.com/8301-13579\\_3-10245339-37.html](http://news.cnet.com/8301-13579_3-10245339-37.html)>.

<sup>20</sup> AM Almazan, *Telecom industry in China*, Donghai Securites, 2008, tagen den 29 Nov 2009, <<http://www.qfiibroker.com/upload/TELECOM%20CHINA.pdf>>.

## 1.4 Företagspresentation - Tactel AB<sup>21</sup>

### 1.4.1 Introduktion

Tactel AB grundades av Per Henriksson, Marcus Ivarsson och Tomas Fiedler år 1995. Idag är Tactel ett internationellt expert-konsultföretag inom telekommunikation. Företaget arbetar med att utveckla mjukvaror för mobiltelefonstillverkare, -operatörer och -innehållsleveratörer. Visionen är att bli världsledande inom utveckling av mobil mjukvara. Detta vill man uppnå genom att arbeta med:

- Kundrelationer som varar och växer.
- Bygga upp företagets "image" med kompetent personal och en positiv företagsmiljö.
- Skräddarsy lösningar med hög kvalitet på interoperabilitet och design.
- Konstant utforska nya teknologier för att vara innovativa.

Tactel har ca 330 anställda. 260 av dessa arbetar på kontor runtom i Sverige och resterande är stationerade i USA och Ukraina. Hemmamarknaden är Norden och bland de största kunderna märks t.ex. Sony Ericsson, Ericsson och Telenor.

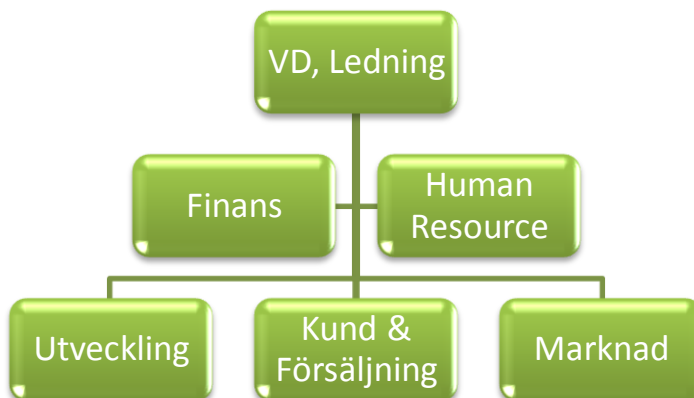
Senaste årsredovisningen (2009) visade en nettoomsättning på 318 miljoner kronor med ett resultat på 50 miljoner kronor efter skatt. År 2009 investerade FSN Capital i Tactel och köpte upp 65 % av företaget och fick därmed majoritet. Trots detta arbetar företaget mycket självständigt och den nya ägarstrukturen har inte medfört en ny maktbalans.

### 1.4.2 Organisation

Idag finner man Tactel i Sverige (Malmö, Lund, Umeå), USA (San Diego, San Fransisco) och Ukraina (Kiev). Man har även två dotterbolag: SouthEnd (Malmö) och Letcat (Lund). Under året 2004 började Tactel expandera rejält och den snabba expansionen bidrog till att organisationen adopterade en blandad organisatorisk struktur med huvudkontoret i Malmö. Generellt kan man se organisationen som funktionsbaserad med sälj, utveckling och marknad.

---

<sup>21</sup> Tactel AB, 2010.



**Figur 1.2:** Organisationsschema över Tactels samtliga funktioner.

Liksom många svenska företag har Tactel en s.k. platt organisation. Organisationen är horisontellt uppbyggd och makten och inflytandet är jämlikt. Detta anser man vara en viktig struktur för företagets innovationsförmåga.

#### **1.4.2.1 Utveckling**

Utvecklingsavdelningen är kärnverksamheten hos företaget och består av konsultverksamhet samt utveckling av egna produkter. En av de större kunderna är SEMC (Sony Ericsson Mobile Communication) och de främsta tjänster man utför åt dem består av insourcing, men under senaste tiden har andelen outsourcing ökat. Utöver konsultverksamheten utvecklar företaget sina egna produkter. Utvecklingsverksamheten består av många olika projekt och man har adopterat en projektbaserad struktur för att på ett flexibelt sätt kunna flytta olika kompetenser till projekt med behov. Vid lansering av ett nytt projekt kan samtliga utvecklare söka till projektteamet genom intranätet. Nästa steg är att den projektansvariga värderar och skapar projektteamet efter kompetensbehovet. Ett av företagets egna projekt är Mobical som är en backup-tjänst för mobiler.

En stor konkurrensfördel för utvecklingsavdelningen är dotterbolaget SouthEnd, som är integrerat med Tactel. SouthEnd är ett företag som utvecklar spel, varav mobilspel är en kategori. Den unika kompetens som SouthEnd besitter är gränssnitts- och designkunskap som är en viktig del vid utveckling av spel, men som även används vid utveckling av mjukvara inom ett bredare telekomperspektiv.

Dotterbolaget Letcat är ett "spin-off"-företag från utvecklingsavdelningen. Under Tactels tidigare år arbetade en del i utvecklingen med bluetooth och efter att företaget tog en ny inriktning (dagens inriktning mot mobil-applikationer) valde

man att etablera bluetooth-avdelningen som ett självständigt företag, Letcat. Idag arbetar dotterbolaget självständigt inom den medicinska utrustningsindustrin.

#### **1.4.2.2 Kund och försäljning**

Tactel är ett business to business-företag. Första steget mot försäljning är oftast en presentation för potentiella kunder som demonstrerar vad företaget är kapabelt till. Vidare arbetar företaget med relationsmarknadsföring, vilket främst beror på att kunderna i branschen oftast är stora och få.

Traditionellt sett har Tactels största kund varit SEMC, vilket bidragit till att man varit beroende av en kund. Över en lång tid har man byggt upp bra relationer med SEMC och detta har förenklat försäljningsarbetet markant.

Den senaste tiden har beroendet av SEMC haft en negativ effekt då de upplevt sämre tider. Säljavdelningen har därför fått en hastig förändring från att ha en trygg kund med stort behov till att vara mer beroende av säljarbetet. En åtgärd man har tagit för att förstärka säljteamet är att utbilda säljarna ytterligare.

#### **1.4.2.3 Marknad**

Den negativa effekt som uppkommit av att man haft en kundportfölj där en kund varit dominant har influerat marknadsavdelningen att överse sin kundportfölj. Idag försöker man skapa en mer balanserad portfölj där alla ägg inte läggs i samma korg. Man har även börjat minska antalet insourcing-projekt och försöker öka outsourcingen samt egna utvecklingsprojekt som Mobical.

En av strategierna för att uppnå företagsvisionen är att arbeta med "kundrelationer som varar och växer". Av denna anledning har man etablerat samtliga kontor runt Sverige så att man är nära sin kund.

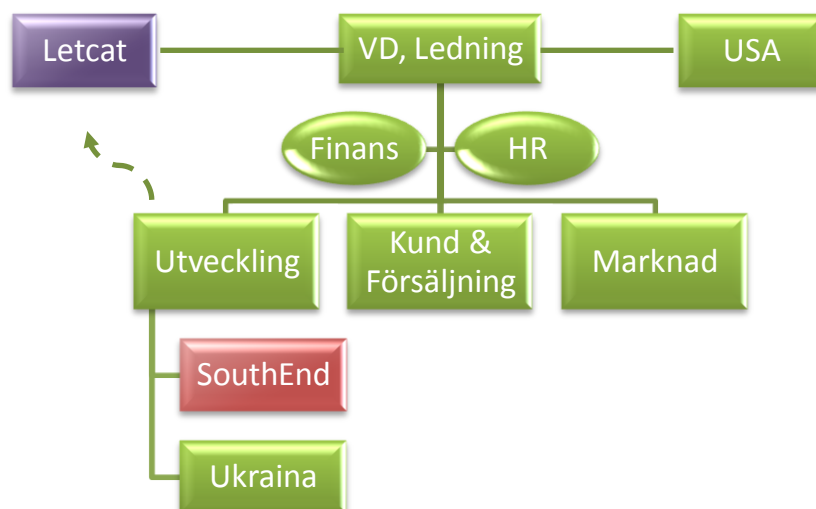
#### **1.4.2.4 Utlandsexpansion**

Under år 2007 gjordes den första expansionen utanför Sveriges gränser: San Fransisco/USA och Kiev/Ukraina. Anledningen till en etablering i San Fransisco var att man ville fortsätta samarbeta med en kund (SEMC) och såg möjligheten att följa kunden till USA. Idag består den amerikanska verksamheten av två kontor i San Fransisco och ytterligare ett i San Diego. Verksamheten etablerades som ett självständigt dotterbolag. Detta innebär att den amerikanska organisationen har sin egen sälj-, marknads-, HR- och finansavdelning. Dock är utvecklingsavdelningen integrerad med den svenska genom en projektbaserad struktur. Den amerikanska verksamheten består av ungefär sextio anställda med sitt centrum i

Silicon Valley, San Fransisco. Silicon Valley är ett världskänt teknologiskt kluster. Likt etableringarna i Sverige har företaget placerat sina kontor vid teknologiska kluster, t.ex. Ideon i Lund. Detta mönster fortsatte man med vid sin utlandsetablering och valde därför att etablera sig i Silicon Valley (USA).

Ukraina-expansionen startades under samma år (2007). Anledningen till expansionen skiljer sig från den amerikanska. Kontoret i Kiev startades bl.a. eftersom Tactel upplevde brist på tillgänglig arbetskraft i Sverige. Kiev-kontoret fungerar därmed som ett stödben för den svenska organisationens utvecklingsavdelning. Idag består kontoret av 22 anställda och en av fördelarna med etableringen är tillgången till arbetskraft och den låga personalkostnaden i jämförelse med Sveriges.

Figuren 1.4 beskriver hela Tactel-organisationen och kopplingen mellan dotterbolagen samt de olika funktionsavdelningarna.



**Figur 1.4:** Organisationsschema.

### 1.4.3 Framtiden

Tactel är ett internationellt företag med kontor i USA och Europa, men för att bli ett multinationellt företag som täcker större delar av världen måste den stora kontinenten Asien bearbetas. Under de närmsta åren ser företaget fram emot en fortsatt expansion för att bredda sina marknader och vara nära sina kunder.

Effekten av företagets insourcing-projekt har medfört att man inte kunnat utnyttja det man utvecklat eftersom kunden äger den produkt som producerats. Idag arbetar man med att strukturera om sina affärsområden och vill lägga större



fokus på sina egna projekt och outsourcing. Detta för att minska riskerna med att ha en enda stor kund.



## 2 Metod

*Detta kapitel förklarar hur problemet ifråga har angripits, vilka metoder som används och varför just dessa har valts. Jag förklarar även hur jag samlat in nödvändiga data samt dess trovärdighetsgrad.*

### 2.1 Undersökningens inriktning

Det finns många olika forskningsstrategier som kan utnyttjas för att undersöka ett ämne. De olika metoderna har sina fördelar och nackdelar, vilket bidrar till att vissa metoder är mer passande än andra. Enligt Lekvall och Wahlbin kan olika undersökningar klassificeras utifrån sitt syfte. Nedan förklaras fyra olika metoder:<sup>22</sup>

- **Explorativ:** Inriktningen ger en grundläggande kunskap och förståelse av ett problemområde, där detta oftast används som underlag för att bättre kunna precisera uppgiften för en senare undersökning eller för att ge idéer och uppslag till handlingsalternativ. Undersökningsmetoden används främst tidigt i en studiefas när det finns för lite underlag för att analysera en beslutsituation.
- **Beskrivande:** Inriktningen kartlägger fakta och sakförhållanden inom t.ex. ett produktområde eller ett distributionssystem. Resultatet av metoden beskriver hur något är utan att förklara varför. Undersökningsmetoden används oftast under förhållande då frågeställningarna är väl specificerade.
- **Förklarande:** Inriktningen klarar ut orsakssamband inom ett område – Hur olika faktorer påverkar och är kopplade till varandra för att tillsammans ge upphov till ett visst observerat förhållande.
- **Förutsäggande:** Inriktningen ger prognoser av vad som sannolikt skulle kunna inträffa om vissa givna förutsättningar föreligger.

*För detta examensarbete har en **explorativ ansats** valts då problemområdet är nytt och ganska outforskat. Vidare fanns det ingen tidigare analys att grunda arbetet på och därför blev det viktigt att samla in information inom problemområdet för att förstå situationen idag. Efter en genomgång av den nuvarande situationen blev det tydligt vilka områden som är viktiga att bearbeta, bl. a. vilka aspekter som är viktiga för företaget Tactel.*

---

<sup>22</sup> P Lekvall & C Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4<sup>th</sup> edn, IHM Förlag, Göteborg, 2001, pp. 185-187.

## 2.2 Val av undersökningsansats

En undersökningsansats är den grundläggande tekniska utformningen av rapporten. Vid val av undersökningsansats är det viktigt att förstå sitt huvudintresse i sitt analys- och tolkningsarbete. Detta kan i princip bestå av följande tre typer: att gå på djupet i enskilda fall, att jämföra olika förhållanden vid en viss tidpunkt mellan ett antal fall eller att studera en utveckling över en viss tid. I praktiken är det väldigt vanligt att dessa typer blandas och förekommer i bland former.

Studier av enskilda fall på djupet kallar man oftast för en **fallanalysansats**. Denna ansats är oftast lämpad för undersökningar av mer detaljerad information då det är okänt vad som är viktigt. Vid jämförelse mellan ett antal fall vid en viss tidpunkt eller vid olika tidpunkter utan att ta hänsyn till tidsutvecklingen kallas detta en **tvärsnittsansats**. Skulle man däremot äga ett intresse och vara bunden till en tidsutveckling av en eller flera företeelser handlar det om en **tidsserieansats**.

En tvärsnittsansats kan sedan delas in i två typer, **surveyansats** och **experimentell ansats**. Vid en surveyansats observeras och registreras verkligheten passivt, dvs. utan att ta en aktiv del eller påverka den och registrera den "som den är". Detta redovisas oftast i form av tabeller och diagram där exakt samma frågor har ställts till respondenterna. Meningen med undersökningen är att dra slutsatser om hela målgruppen och inte bara de undersökta. Vid en experimentell ansats försöker man däremot aktivt att styra och påverka den studerande verkligheten så att det man är intresserad av belyses väl. Detta görs för att förklara för läsaren vad som är mest intressant inom området.<sup>23</sup>

Utöver de tre ovanstående ansatserna brukar man även urskilja undersökningar i två grupper: kvalitativa och kvantitativa.<sup>24</sup>

- **Kvalitativa undersökningar:** Ett synsätt där man samlar in, analyserar och tolkar data som inte går att kvantifiera, dvs. uttrycka i siffror. Den insamlade data är oftast komplicerad och svår att jämföra då många faktorer inverkar. En kvalitativ undersökning är oftast förknippad med fallstudier eller survey-undersökningar där urvalen är begränsade (få), och dessa studier är oftast inte strukturerade i förväg.

---

<sup>23</sup> P Lekvall & C Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4<sup>th</sup> edn, IHM Förlag, Göteborg, 2001, pp. 199-218.

<sup>24</sup> Ibid., pp. 199-202.

- **Kvantitativa undersökningar:** Ett synsätt där studierna är sådana att den insamlade data kan uttryckas i siffror och analyseras. Kvantitativ data är oftast väldigt lätt att jämföra då den är representerad av siffror. Vid större survey-undersökningar, experiment och tidsserieanalyser utnyttjas kvantitativa undersökningar i större skala. Detta eftersom att med ett stigande utfall och urval presenteras informationen oftast i sifferform av praktiska skäl.

*För examensarbetet passar det bäst med en **tvärsnittsansats** av sorten experimentell undersökning. Eftersom den kinesiska marknaden är väldigt ny, okänd och omfattande för företaget är det viktigt att belysa de områden inom ämnet som är viktigast att behandla. Undersökningen kommer dessutom ha en **kvalitativ** form. Då informationen oftast är begränsad blir det viktigt att gå djupare i den information som är tillgänglig och förstå uppkomsten av den. Dessutom kommer en **fallstudie** att utföras på ett företag för att ge läsaren ett praktiskt exempel på hur företag etablerar sig och hur de har tänkt. På grund av begränsad data tillgång hos företagets samtliga konkurrenter har ett närbesläktat företag valts, Q-Matic.*

### 2.2.1 Alternativ indelning

Undersökningarna som utförs kan även delas in i skrivbords-, fält eller laboratorieundersökning, där fält- och laboratorieundersökningar bygger på primärdata som man samlar in själv och skrivbordsundersökningar bygger på sekundärdata (sekundär- och primärdataförklaras i avsnittet "datainsamling"). Det är oftast förvånande hur långt man kan komma med enbart en skrivbordsundersökning. Med en väl utförd problemanalys kan man till och med finna en lösning till beslutsproblemet utan att behöva primärdata överhuvudtaget. Man bör därför alltid noga ta tillvara på möjligheterna att utnyttja sekundärdata innan man genomför fältundersökningar. Det generella problemet med sekundärdata är att det oftast är insamlat för ett annat ändamål. Därför är det inte säkert att det passar ens eget syfte. Ett annat alternativ för datainsamling är fältundersökningar och laboratorieundersökningar. Dessa medför dock oftast en högre kostnad och är mer tidskrävande. Fördelen är att man har friheten att forma den insamlade data efter sitt syfte.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> P Lekvall & C Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4<sup>th</sup> edn, IHM Förlag, Göteborg, 2001, pp. 202-215.

Enligt ovanstående indelningar av undersökningsmetoder klassificeras detta examensarbete främst som **skrivbordsundersökningar** men en del har även utförts som **fältundersökningar**. Anledningen till detta är att enbart fältundersökningar skulle innebära för höga kostnader.

## 2.3 Datainsamling

Vid genomförande av ett examensarbete kommer insamling av information att ske i någon form. Det finns två sätt att samla in det datamaterial man behöver för sin undersökning, nämligen primärdata och sekundärdata. Primärdata syftar på den information man samlar in själv för det aktuella undersökningsändamålet och sekundärdata syftar på det datamaterial som är befintligt, t.ex. statistik och undersökningar gjorda av andra. Utöver dessa grupperingar av datamaterial finns det olika metoder för att samla in data. Dessa är observationsmetoder, frågemetoder, intervjuer och skriftliga källor.<sup>26</sup> Varje metod har sina fördelar och nackdelar, det är därför optimalt att kombinera olika metoder för att öka datainsamlingsmaterialet och höja kvalitén för rapporten. Detta kallas för triangulation.<sup>27</sup>

*Examensarbetet består både av **sekundär- och primärdata**. Detta för att öka kvaliteten i arbetet och för att mycket av informationen som samlats in från sekundärdata hade varit väldigt kostsamt, tidskrävande om inte omöjligt att utföra. T.ex. statistik på BNP (Bruttonationalprodukt) i Kina. Mycket av de sekundärdata som används har kommit från litteratur och rapporter tagna från internet. Samtliga är från de senaste åren och detta är för att informationen ska representera dagens förhållanden.*

### 2.3.1 Observationsmetod

En direkt observation innebär att undersökaren själv med egna ögon iakttar de händelser som är av intresse. Metoden har fördelen att den fullständiga händelsen representeras och inte är begränsad genom att respondenten minns fel, väljer att dela viss information eller endast har en begränsad kunskap. Nackdelarna med metoden är att den framförallt endast kan användas i två områden;<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> P Lekvall & C Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4<sup>th</sup> edn, IHM Förlag, Göteborg, 2001, pp. 249-262.

<sup>27</sup> MQ Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 3<sup>rd</sup> edn, Sage Publications Inc, London, 2002, p. 247.

<sup>28</sup> Ibid., pp. 250-251.

- Det går endast att studera beteenden, inte kunskaper, åsikter, värderingar etc.
- Man kan endast studera pågående skeenden, inte vad som varit eller föreställningar om framtiden.

Själva observationen kan vara öppen eller maskerad. Vid en öppen observation finns det alltid en risk att observatörens blottning påverkar det som sker genom att de observerade agerar annorlunda. I vissa fall kan observatören välja att delta i den observerade gruppen, detta kallas en deltagande observation.<sup>29</sup>

*Examensarbetet har utförts på plats hos Tactel AB:s huvudkontor och därmed har **öppna observationer** förekommit. Anledningen till att arbetet skrevs på Tactel AB var att jag skulle få en större förståelse för företaget.*

### 2.3.2 Frågemetod

Vid insamling av information för undersökningen kan det vara nödvändigt att ställa frågor till nyckelpersoner. Det finns olika metoder för att ställa frågor till en respondent eller uppgiftslämnare i syfte att erhålla relevant information för undersökningen. En fråga kan ges skriftligt eller muntligt och kan ske genom olika metoder. Samtliga metoder har sina fördelar och nackdelar.

Frågemetoderna kan delas in i tre huvudgrupper:<sup>30</sup>

- **Brevenkäter (brevintervju):** Respondenten besvarar frågorna via en enkät med specifika frågor utformade av undersökaren. Metoden medför en låg kostnad men är tidskrävande eftersom det oftast tar lång tid att sända ut och få tillbaka formulären. Ytterligare nackdelar är den höga "bortfallsgraden" och kontrollen man har över själva intervjun samt att enkäten är begränsad och det är svårt att gå djupare in i intervjun. Metoden är väldigt bra vid kvantitativa undersökningar och när materialdata som insamlas är komplicerad.
- **Personliga intervjuer:** En personlig intervju är när undersökaren träffar respondenten vid en intervju. Metoden har den stora fördelen att undersökaren har möjligheten att ställa olika typer av frågor samt förklara missförstånd. Det finns även möjligheten att utnyttja olika

<sup>29</sup> MQ Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 3<sup>rd</sup> edn, Sage Publications Inc, London, 2002, p. 247.

<sup>30</sup> Lekvall, op.cit., pp. 251-261.

intervjumetoder och influera respondenten. Nackdelen med denna typ är den höga kostnaden som oftast är mångdubbelt högre än brevenkäter.

- **Telefonintervjuer:** Genom att utnyttja telefonen och intervjua personer ger detta ett mellanting mellan de två ovanstående grupperna. Metoden är mycket billigare och förhållandevis snabb. Den främsta nackdelen ligger i urvalsproblemet, eftersom det krävs ett telefonnummer till personen.

*Både **personliga intervjuer** och **telefonintervjuer** har används under arbetets gång. Telefonintervjuer valdes på grund av att respondenten befann sig utomlands och därmed hade en personlig intervju bidragit till en för hög kostnad. Personliga intervjuer har använts som förstahandsval, för att ge mig möjligheten att påverka intervjun och diskutera kring de uppkomna ämnena.*

### 2.3.3 Urvalsmetoder

Metoden man väljer för att göra sitt urval kan vara avgörande för uppsatsen, då två olika lösningar kan uppkomma beroende på det urval man gjort. Den stora risken med urvalet är att det inte är representativt och därmed kan leda till en felaktig slutsats. Det finns två olika kategorier för urvalsmetoder, **sannolikhetsurval** och **icke-sannolikhetsurval**.<sup>31</sup>

- **Sannolikhetsurval:** Genom att utnyttja sannolikhetens lagar kan inferensfelen (felaktiga slutsatser) beräknas kvantitativt. "Grundformen" av sannolikhetsurval kallas för obundet slumpmässigt urval (OSU), där alla enheter har samma chans att komma med i urvalet. Utöver denna metod finns det andra sannolikhetsurval som förklaras kort nedan:
  - Systematisk slumpmässigt urval – enheterna är ordnade i rad för att sedan väljas ut med ett visst intervall (t.ex. var tionde).
  - Klusterurval – istället för att dra stickprov enhet för enhet grupperar man enheter i ett s.k. kluster och väljer ut hela sådana kluster för att ingå i stickprovet.
- **Icke-sannolikhetsurval:** Det går inte att utnyttja sannolikhetslagar för att beräkna urvalets storlek. Metoden är dock mer praktisk och ekonomisk eftersom man inte behöver uppfylla sannolikhetslagarnas krav. Nedan förklaras några icke-sannolikhetsval kort:
  - Anvisningsurval – undersökaren frågar respondenter om kontaktinformation på personer som uppfyller kraven för

---

<sup>31</sup> Lekvall, op.cit., pp. 229-248.



undersökningen. T.ex. frågar man en Volvobilägare ifall han känner någon annan som har en Volvobil för att sedan inkludera personen i undersökningens urval givet att man intervjuar personen.

- Bedömningsurval – intressanta undersökningsenheter för undersökningen väljs ut efter givna kriterier på förhand.

*Den urvalsmetod som använts är **icke-sannolikhetsurval**. Detta är främst för att målpopulationen har varit liten och väldigt utspridd, därför har anvisningsurval används för att vidare använda ett bedömningsurval för att välja de respondenter som anses vara kunniga inom ämnet och har en bred erfarenhet.*

### 2.3.4 Intervjuguide

Under en intervju kan undersökaren använda sig av en intervjuguide, där en lista över ämnen och frågor som är aktuella för intervjun är nedskrivna på förhand. Undersökaren är dock inte begränsad till dessa frågor utan kan fritt diskutera andra ämnen, t.ex. ställa följdfrågor.<sup>32</sup>

*En **intervjuguide** har använts för huvuddelen av telefonintervjuerna och de personliga intervjuerna, både för att hålla reda på vilka frågor som är aktuella och för att ge respondenten frågorna i förhand för funderingar före intervjun.*

## 2.4 Källkritik

Vid en undersökning kan det alltid uppstå olika typer av mätfel beroende på vilka mätmetoder som har utnyttjats. Vid granskning av validitet och reliabilitet kan man få ett mått av arbetets trovärdighet.<sup>33</sup>

### 2.4.1 Validitet

Validitet innebär huruvida mätmetoden som använts representerar den verkliga egenskap som man vill mäta. Svårigheten med validiteten ligger i att det inte är möjligt att med säkerhet bestämma om en mätmetod är valid eller inte. Detta är för att validiteten baseras på subjektiva grunder som försöker avgöra mätmetodens validitet.

*Under hela arbetets gång har **multipla källor** används för att öka kvalitén, där den mest trovärdiga källan har angetts som referens.*

---

<sup>32</sup> Föreläsning med Jan Bjerseth, *Föreläsning: tillämpad affärsanalys*, Lunds Tekniska Högskola (Lund 29 apr 2009).

<sup>33</sup> Lekvall, op.cit., pp. 298-302.

### 2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet innebär att man granskar mätmetodens förmåga att motstå tillfälligt slumpinflytande. Ett annat sätt att se på reliabilitet är huruvida en mätmetod kan upprepas på samma objekt och uppge samma eller liknande resultat. Om mätmetoden uppger samma resultat innebär detta att metoden har en hög reliabilitet. I fall resultatet däremot skulle variera markant vid upprepande försök innebär detta att reliabiliteten är låg. Det kan finnas många orsaker till en låg reliabilitet, nedan följer några av dessa.

- Situationsbundna faktorer, t.ex. interaktionen med intervjuaren, distraktioner i intervju miljön m.m.
- Variationer i sättet att fråga mellan olika intervjuare.
- Rena slumpfaktorer, t.ex. att respondenterna gissat eller tröttnat och svarat på måfå.

Generellt beror en låg reliabilitet på att mätmetoden inte har definieras tillräckligt stringent. Med klara och tydliga frågor som är standardiserade finns det större chans att nå en hög reliabilitet.

Vid marknadsundersökningar görs det sällan någon formell reliabilitetskontroll. Detta beror på att kontrollmetoderna anses vara tidskrävande, därför har det blivit viktigare att beakta alla reliabilitetspåverkande faktorer vid konstruktion av mätinstrument och mätförfarande.

*Nästan all primärdata som insamlats är från telefonintervjuer och personliga intervjuer. Detta påverkar reliabiliteten, och mitt uppförande samt andra faktorer kan ha haft inverkan. Genom att vara trevlig och artig bidrar detta till att respondenten är mer villig att "hjälpa till". Därför kan resultaten från en liknande undersökning påverka insamlingsdata. Jag har försökt att boka in tid med samtliga personer för intervjuer då det passar dem, och därmed undvikt sämre tider t.ex. helger och kvällar. Tiderna som eftersträvats har varit efter lunch då man oftast är mätt och i lugn stämning efter lunchpausen, detta för att respondenten inte ska känna sig stressad eller påverkas av andra fysiska faktorer.*

### 2.4.3 Källor till mätfel

Mätfel i frågeundersökningar kan orsakas av respondenten, mätinstrumentet och intervjuaren.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Lekvall, op.cit., pp. 302-304.

### **2.4.3.1 Respondenten**

Frågor där respondenten är osäker i sin ställning kan leda till att man får olika mätresultat vid olika tillfällen. Mätningen har därmed en dålig förmåga att motstå tillfälligt slumpinflytande och anses ha en låg reliabilitet. Det finns även fall där respondenten känner sig tvingad till att ge ett svar på något som han egentligen inte har någon åsikt om. Under sådana situationer är det viktigt att försöka avgöra hur "stark" åsikten är. Ett liknande mätfel kan uppstå om respondenten gissar om något personen inte känner till eller har glömt.

Det finns även risk att respondenten svarar fel med avsikt. Detta påverkar validiteten då mätvärdet ligger systematiskt fel i förhållande till det sanna värdet.

Ifall en fråga är ställd eller framförd på ett ledande sätt kan detta påverka respondenten att svara på ett visst sätt. Fysiska faktorer som trötthet kan också leda till att respondenten svarar på ett visst sätt. Vid intervjuer på kvällstid kan detta ha en stor inverkan, men även ifall respondenten är omotiverad. Vid telefonintervjuer kan man be om att få ringa upp under en annan tid ifall respondenten känner sig jäktad.

*Vissa intervjuer har spelats in med tillåtelse från respondenten, detta har gjorts för att jag ska kunna studera intervjun i efterhand och minska risken för att information bortfaller från mitt minne.*

### **2.4.3.2 Instrument**

Mätfel kan uppkomma på grund av frågornas formulering och ordning, t.ex. oklart språk, känsliga frågor eller ledande frågor. För att motverka detta kan undersökaren använda sig av provintervjuer innan det slutgiltiga formuläret fastställs. Ordningsföljden kan påverka respondenten, då avslutande frågor brukar besvaras mer noggrant. Vid långa intervjuer kan fysiska faktorer som trötthet uppkomma vid slutet av intervjun. Ytterligare instrumenteffekter kan vara att frågorna är formulerade med för få svarsmöjligheter t.ex. att en fråga utformas med ett "ja eller nej" som svar.

### **2.4.3.3 Intervjuaren**

Vid personliga intervjuer kan intervjuarens uppträdande (klädsel, minspel m.m.) ha inverkan, men även ålder, etnicitet, kön osv. kan påverka respondenten. Tolkningen som intervjuaren gör av svaren från respondenten kan vara en feltolkning och därmed leda till ett mätfel.

#### 2.4.4 Undersökarens anknytning

Ett problem vid studentuppsatser (t.ex. projektarbeten och examensarbeten) är att de kan vara utan intresse för utomstående, men även att rapporten kan ha initierats av ett företag eller en organisation och därmed vara intressant för det aktuella företaget utan att det finns någon tydlig uppdragsgivare. Utfrågningar av konkurrenter till det initierade företaget får ej genomföras utan att respondenten i så fall har full information om undersökningens bakgrund.<sup>35</sup>

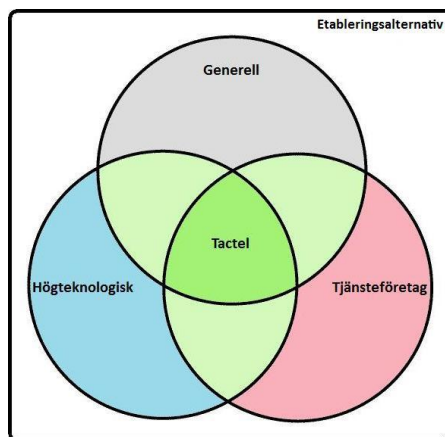
*Examensarbetet är knutet till Lunds Tekniska Högskola och företaget Tactel AB. Detta har påverkat examensarbetet markant, anknytningar till Tactel företaget har inneburit att konkurrenter inte velat delta i någon form av intervju. För att undvika detta har undersökningen presenterats främst som att Lunds Tekniska Högskola, men givetvis även Tactel, är uppdragsgivare. Dock har det skett att intervjupersoner ställt upp på grund av eget intresse att hjälpa en potentiell framtida kund (Tactel AB).*

---

<sup>35</sup>Lekvall, op.cit., p. 121.

### 3 Teori

Examensarbetet går ut på att identifiera viktiga geografiska etableringsaspekter samt ge ett etableringsförslag till Tactel. Eftersom Tactel är en konsultverksamhet inom telekombranschen medför detta att företaget är kunskapsintensivt och högteknologiskt samt tjänstebaserat. För att inte förkasta viktiga faktorer vid en etablering behöver man undersöka etableringen utifrån ett generellt perspektiv, från ett högteknologiskt perspektiv samt ett tjänsteföretags perspektiv. Det är även viktigt att undersöka etableringsalternativet för Tactel då detta påverkar relevansen för faktorerna hos samtliga etableringsmodeller (perspektiv). Figur 1.1 visar sambandet mellan de olika perspektiven och hur de tillsammans skapar de aspekter som är viktiga för Tactel.



Figur 3.1: Illustrerar sambandet hos tre olika etableringsperspektiv.

#### 3.1 Ett generellt perspektiv<sup>36</sup>

Ekonomisk geografi är ett relativt nytt område och har fått en ökad betydelse i samband med globaliseringen. Peter Dicken är en väldigt framgångsrik forskare inom området och många grundtankar kring utlandsetablering bygger på hans teorier.<sup>37</sup>

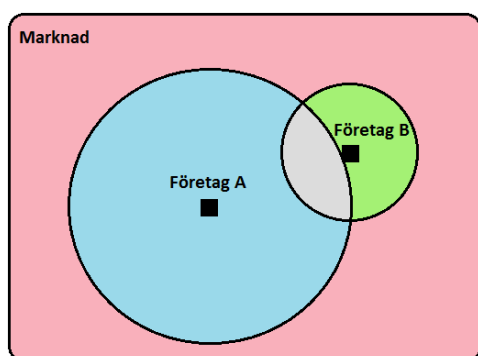
Teorierna som P. Dicken tar upp tillsammans med P. E Lloyd bygger på att sänka kostnader och tar upp områden som transportkostnader, produktionskostnader och efterfrågan, vilket är viktigt att beakta vid en geografisk etablering. Teorierna skapas kring antagandet att alla företag och kunder resonerar rationellt.

<sup>36</sup> P Dicken & PE Lloyd, *Location in space: Theoretical perspectives in economic geography*, 3<sup>rd</sup> edn, HarperCollinsPublisher Inc, New York, 1990, pp. 1-252.

<sup>37</sup> Intervju med Ulf Silbersky, Doktorand, Lunds Universitet, (Lund 6 Nov 2009).

### 3.1.1 Transportkostnader

För att en produkt ska kunna nå ut till kunden måste den genomgå någon typ av transport där transportkostnaden ökar med avståndet vilket leder till att priset på produkten höjs med avståndet om vinstmarginalen ska bibehållas. Därför är marknaden för ett företag begränsad av ökade transportkostnader.<sup>38</sup> Med ökande transportkostnader konkurreras företag A ut av konkurrenten företag B som har en bättre geografisk position för den delen av marknaden då transportsträckan är mindre. Alltså kan företag B erbjuda ett billigare alternativ. Detta innebär att närhet till sina kunder ger en konkurrensfördel eftersom man har lägre transportkostnader. Detta illustreras i figur 1.2 nedan.



Figur 3.2:

Man tittar även på "The material index, MI" som står för viktförhållandet mellan de råvaror som transporteras till fabriken för att skapa produkten ( $w_r$ ) och vikten på den färdiga produkten som transporteras till marknaden/kunderna ( $w_p$ ).<sup>39</sup>  $MI = \frac{w_r}{w_p}$  Vid värde större än 1 bör företagen lokaliseras nära resurserna medan vid värde mindre än 1 bör företaget lokaliseras nära marknaden/kunden.

En annan aspekt man tittar på är de faktiska transportkostnaderna för olika typer av färdmedel och metoder. Gällande en geografisk placering är det därför viktigt att se över landskapet och utnyttja olika infrastrukturer för att minska transportkostnaderna även om detta innebär en ökad transportsträcka.

<sup>38</sup> Dicken, op.cit., pp. 15-81.

<sup>39</sup> Ibid., p. 86.

### 3.1.2 Produktionskostnader

I detta område tittar man på hur produktionskostnader påverkar den geografiska positioneringen av företag, där arbetskraft, kapital och teknologi är i fokus. Man talar om mobilitet och hur känslig man är för geografiska förflyttningar.

En studie över USA visar att löner varierar geografiskt och att storstäderna tenderar att ha högre löner. Tunga industriföretag med produktionsarbetare som utgör en stor del förädlingen tenderar att vara mer känsliga för de geografiska skillnaderna i löner eftersom personalkostnaderna är en stor del av företagets kostnader.

Kapital är ett behov i alla typer av etableringar men vissa har ett större behov av detta, t.ex. oljebolag.<sup>40</sup> Detta medför att tillgängligheten till kapital blir en faktor vid företagsetablering. Man delar in kapital i två kategorier: *fysiska kapital* och *monetära kapital*. Tillgången till fysiska kapital i form av maskiner kan vara en väldigt immobil faktor. Placeringen av fysiska kapital blir därför viktig då man oftast har svårt att flytta dessa i efterhand. Det monetära kapitalet brukar däremot vara flexibelt där det inte begränsas av institutionella barriärer, nationer, regioner, handelszoner m.m. Efter en observation av USA har många författare även påpekat att variationer i räntor varierar geografiskt med en stigande grad utifrån de ekonomiska centrumen New York och Houston.<sup>41</sup>

Den teknologiska aspekten är en faktor som påverkar etableringsbeslutet. Ökningen av kompetens är en funktion av två korrelerade processer, nämligen uppfinningar och innovationer. Idag ser vi detta element som forskning och utveckling. Grunden i den teknologiska kunskapsutvecklingen ligger i kommunikation och interaktioner mellan parter. Det kan även argumenteras för att spontant skapande av ny teknologi uppkommer där mänsklig kommunikation och interaktion sker i störst grad.<sup>42</sup> Liksom monetärkapital är teknologi väldigt transaktionsbenägen men lik all sorts information påverkas den negativt av distanser och komplexitet i informationen.

### 3.1.3 Efterfrågan

Genom att se efterfrågan som en geografiskt varierande faktor ger detta en inverkan på ovanstående områden. Orter med lägst produktionskostnader och transportkostnader kan bli ointressanta om marknadspriset är för lågt i en region.

---

<sup>40</sup> Dicken, op.cit., p. 163.

<sup>41</sup> Ibid., pp. 165-167.

<sup>42</sup> Ibid., p. 170.

En annan syn är att vid höjd efterfrågan får företagen skalekonomiska fördelar som bidrar till sänkta produktionskostnader och transportkostnader.

## 3.2 Högteknologiska etableringsmönster

En av de mer välkända forskare Helen Lawton Smith har undersökt mönster hos högteknologiska företag vid etableringar.

### 3.2.1 Kluster

Oftast har små företag klara fördelar av att etablera sig geografiskt vid kluster eller regionala teknologiorienterade komplex (s.k. TOC) på grund av det informella och formella informationsutbytet genom ett sådant komplex. Informationsutbytet skapar nätverk och länkar genom komplexet som stödjer verksamheten och främjar innovation. Detta tenderar att komma ifrån nytänkande individer, idéer eller teknologier från etablerade företag, universitet eller andra institutioner. Detta fenomen är speciellt viktigt för företag som befinner sig i ett tidigt stadium av sin utveckling.<sup>43</sup>

### 3.2.2 Universitet

En undersökning utförd av Cambridge Universitetet visar att internationella företag är signifikant mer innovativa samt att de har en närmre relation till universitet i jämförelse med lokala och nationella företag. Detta ses som en viktig faktor för deras konkurrensstyrka. Vidare visar undersökningen att internationella företag är generellt mer forskningsorienterade, och har högre aktivitet inom forskningssamarbeten och kommunikation med universitet.<sup>44</sup> Internationella högteknologiska företag får klara fördelar inom innovation och kompetens av lokala nätverk, forskning och teknologisamarbeten vilket uppkommer i kluster och samarbeten med universitet.<sup>45</sup>

Under den senaste tiden har man börjat undersöka hur olika utbildningsinstitutioner påverkar klusterfördelarna. Det har visat sig att klusterutveckling är starkt beroende av både expertkompetens (t.ex. civilingenjörer) och medelkompetens (t.ex. eltekniker). Utbildningar sponsrade av företag och offentlig sektor ger potential för lokala specifika fördelar till andra

---

<sup>43</sup> D Keeble, C Lawson, HL Smith, B Moore & F Wilkinson, *'Internationalisation Processes, Networking and Local Embeddedness in Technology-Intensive Small Firms'*, *Small Business Economics*, vol. 11, 1998, pp. 327-342.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.



företag då den geografiska tillgängligheten för utbildad personal blir bättre.<sup>46</sup> Fortsättningsvis betonas utvecklingen i Europa och hur universiteten ligger till grund för Europas konkurrenskraft gentemot USA. För att kunna fortsätta främja detta krävs följande: ett större koordinationsarbete över forskning och utbildning inom Europa, kommunikation och nätverkan för att överkomma barriärerna för industrier att arbeta med universitet, en ökning av karriärmöjligheter för forskare samt studentmobilitet.<sup>47</sup>

### 3.2.3 Infrastruktur

Innovation är viktigt för teknologiska företag och främjas av kommunikation. Det är tydligt att innovationsföretag i Storbritannien etablerar sig vid regioner med avancerad infrastruktur. Transport- och kommunikationssystem, speciellt stora flygplatser är en viktig faktor för geografisk placering inom utveckling av innovation.<sup>48</sup>

### 3.2.4 Klustertyp

Genom att ha olika behov av innovation och lokala nätverk samt stödfunktioner varierar de typer av kluster som passar ett företag. Fyra klustertyper (A, B, C och D) presenteras.

Figur 3.2 på nästa sida beskriver den typ av kluster som passar ett företag baserat på innovation och lokala nätverk samt stödfunktioner. Med lokala nätverk och stödfunktioner syftar man på det beroende ett företag har av andra företag (underleverantörer) och med innovation menar man teknisk innovation.<sup>49</sup>

---

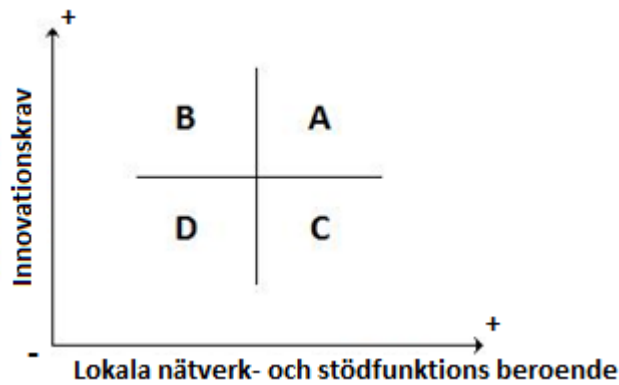
<sup>46</sup> HL Smith, 'Skill Shortages, Demographic Aging, and Training Implications for Skill-based Economies', *The professional geographer*, vol. 61, no. 1, 2009, pp. 59-69.

<sup>47</sup> HL Smith, 'Universities in Europe: Innovation and Economic Development', *The journal of interdisciplinary economics*, vol. 18, 2007, pp. 239-264.

<sup>48</sup> J Sennett, J Simmie & P Wood & D Hart, 'Space, Linkages, and Successful Urban Regions', *Journal of Urban Technology*, vol. 9, no. 3, 2002, pp. 49-68.

<sup>49</sup> CG Alvstam & EW Schamp, *Linking industries across the world: Processes of global networking*, Ashgate, Aldershot, 2005.

Figur 3.2 illustrerar dessa fyra klustertyper (A, B, C och D) och hur de förhåller sig till innovation och lokala nätverk samt stödfunktion.



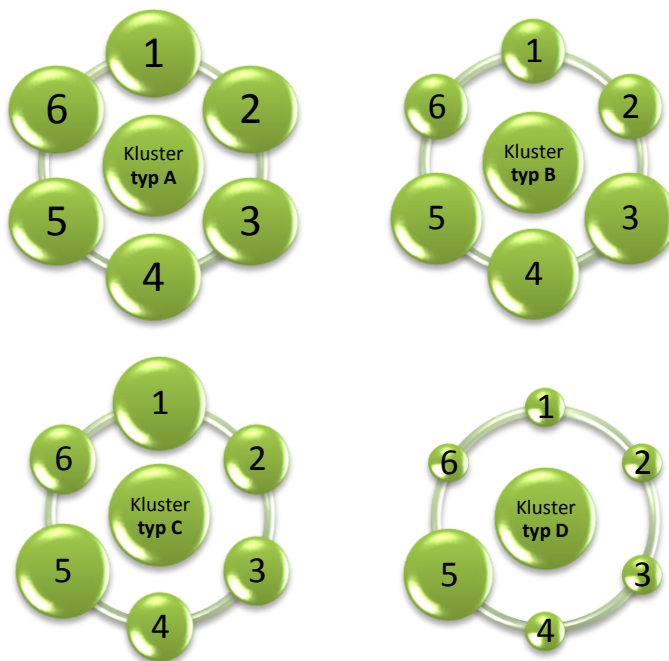
Figur 3.2:

Man har identifierat sex olika faktorer som påverkar karaktären för ett kluster. Beroende på hur starka dessa sex faktorer är definieras klustren olika. De faktorer som påverkar klustrens karaktär är:

1. **Produktionsnätverk** – Traditionellt är produktionsnätverk en viktig del av klustret och utvecklingen av produktionssystem. Produktion är en huvudsaklig funktion för regionala industriella system.
2. **Avancerade tjänster** – Olika tjänster som stödjer produktion och affärsaktiviteter är kritiska för klustrets utveckling. Finans, design, marknadsföring, konsultverksamhet och legala tjänster är kunskapsintensiva tjänster som krävs i ett kluster. Tillgången till riskkapital är speciellt viktigt för att skapa ett innovativt kluster.
3. **Kompetent arbetskraft** – Nya innovativa företag och högteknologiska företag är avgörande för att klustret ska behålla sin regionala konkurrensfördel, där entreprenörer och ingenjörer är grundstenarna för uppbyggnaden av dessa företag.
4. **Forskning och utveckling samt universitet** – De flesta innovativa kluster i världen har starka samband med universitet och FoU-institutioner. Detta är viktigt för att forskning är basen för innovation.
5. **Infrastruktur** – Speciellt viktigt för utvecklingsländer där infrastrukturen överlag är dålig. Informationsöverföring och kommunikation är kritiska faktorer i dagens globala värld för att attrahera utländska investerare.

6. **Kollektiv inläring och socialt kapital (tillit)** - Överföringen av information är även en viktig faktor för skapelse av nytänkande. Formella och informella möten där kunskapsöverföring sker mellan olika företag och individer stärker kunskapen i klustret vilket främjar innovation.

Viktig att förstå är att de sex olika faktorerna är beroende av varandra t.ex. att universitet bidrar till kompetent arbetskraft.<sup>50</sup> Figur 3.3 identifierar fyra olika kluster baserat på sex faktorer, där radien representerar styrkan för varje faktor.



1. Produktionsnätverk	4. FoU samt Universitet
2. Avancerade tjänster	5. Infrastruktur
3. Kompetent arbetskraft	6. Kollektiv inläring & Socialt kapital

**Figur 3.3:** Radien på cirklarna representerar styrkan för varje faktor. Exempelvis har klustertyp D endast en stark infrastruktur (faktor 5).

<sup>50</sup> Alvstam, loc.cit.

#### Exempel:

Kluster av typen C har starka produktionsnätverk och en välbyggd infrastruktur medan de resterande faktorerna är svagare (avancerade tjänster, kompetent arbetskraft, FoU samt universitet och kollektiv inlärning och socialt kapital). Detta kluster skulle passa utmärkt för företag med höga krav på innovation och låga krav på lokala nätverk samt stödfunktioner.

### 3.3 Etablering av tjänsteföretag

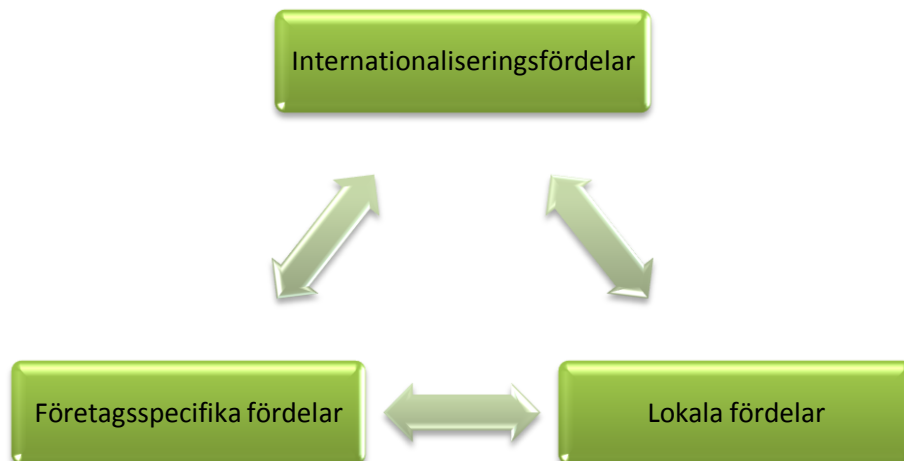
Det finns många typer av företag idag och även högteknologiska företag kan ses som tjänsteföretag beroende på vad som produceras.

I vår globala värld är tjänsteföretagen inte lokaliserade på måfå över hela världen, utan snarare tvärtom. Eftersom tjänster konsumeras då de produceras är det viktigt att vara nära kunden. Det går inte att lägga producerade tjänster i ett lager för att fraktas. Det blir avgörande för företag att vara nära sina kunder för att kunna växa sig större. Därför tenderar tjänsteföretag att etablera sig vid regioner med störst efterfrågan. Det som utmärker tjänsteföretag är att lokaliseringsprocessen är komplex genom att arbetsmarknaden, demografi, kundpreferenser, transport och marknadsföring är viktiga faktorer. För ett tjänsteföretag är kundkontakt en kritisk aspekt där "face-to-face"-kontakt är det optimala. Detta resulterar i att tjänsteföretag är beroende av närhet till sina kunder. Ny utveckling inom kommunikation leder dock till att världen blir mer global.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup>JR Bryson, PW Daniels & B Warf, *Service Worlds: people, organisations and technologies*, Routledge, Abingdon, 2007, pp. 180-216.

Modellen (figur 1.3) beskriver hur internationella företag kan dra nytta av sina företagsspecifika fördelar, internationaliseringsfördelar och lokala fördelar för att skapa en framgångsrik etablering på utländska marknader.<sup>52</sup>



**Figur 1.3:** Figuren visar sambandet mellan företagsspecifika fördelar, internationaliseringsfördelar och lokala fördelar.

### 3.3.1 Företagsspecifika fördelar

För att kunna konkurrera med lokala tjänsteföretag behöver internationella företag fördelar som är överförbara mellan länder. Tre sådana fördelar är:

- Exklusiv eller fördelaktig tillgång till konkurrenstillgångar:
  - Existens av goodwill eller varumärke.
  - Innovation.
  - Särskild tillgång till att bearbeta och utnyttja information.
  - Statliga restriktioner i olika områden av service ger upphov till möjligheter att skapa konkurrensfördelar.
  - Ökad betydelse av skalekonomi.
- Förmåga att utnyttja stödfunktioner bättre genom ensamt ägande ("Economics of common governance").

<sup>52</sup> JR Bryson, PW Daniels & B Warf, *Service Worlds: people, organisations and technologies*, Routledge, Abingdon, 2007, p. 204.

- Kluster möjliggör för befintliga företag att erbjuda innovativa eller stödtjänster.

### 3.3.2 Internationaliserings fördelar

Internationell överföring av företagsspecifika fördelar måste utnyttjas genom intern överföring, speciellt om det finns brist på eller frånvaro av externa marknader.

#### 3.3.2.1 Internationalisering uppmuntras av:

- Restriktioner av fri handel hindrar armlängdskontroll och uppmuntrar därmed utlandsetablering.
- För vissa tjänster är lokal närvaro ett krav, export är därför aldrig en långsiktig lösning.
- Informationsintensiva tjänster (affärs- och professionella tjänster, bankväsen osv.) skapar kunskap som är bättre skyddad och lönsam när den används inom tjänsteorganisationen.
- Innovativa tjänster är mer anpassningsbara till kundens behov (pga. tillgång till unik kunskap), detta gynnas av vertikal integration över produktion och försäljning.
- Avgörande kvalitetsaspekter behandlas i större utsträckning av det egna företaget jämfört med en agent eller representant.
- Existerande kunder kan dra nytta av det internationella varumärket och bespara transaktionskostnader vid köp av samma tjänst i en annan marknad än den befintliga.

### 3.3.3 Lokala fördelar

Den geografiska fördelen kan variera mellan olika typer av tjänster.

- Utlandsnärvaro är oundvikligt om produktion och konsumtion av tjänsten sker samtidigt.
- Vid tjänster som kan handlas över nationella gränser bör man överväga utlandsetablering enligt marknadens potential hos följande punkter:
  - Antalet konkurrenter kontra efterfrågan.
  - Betydelse för intern skalekonomi.
  - Lokala- och klusterfördelar.

### 3.4 Etableringsalternativ

Vid utlandsetablering måste företaget registrera sig i det nya landet och den önskade etableringsformen. Detta är främst beroende på vad företaget har för avsikter i den utländska marknaden.

Det finns olika metoder att etablera sig på en utländsk marknad. Samtliga metoder har sin fördelar och nackdelar vilket förklaras i tabell 3.1 nedan.<sup>53 54</sup>

Metod	Fördelar	Nackdelar
<b>Export</b>	+ Låga/inga etableringskostnader + Ekonomiska skalfördelar + Anpassa gentemot efterfrågan	- Höga transportkostnader - Handelsbarriärer
<b>Licensavtal</b>	+ Låga utvecklingskostnader och risker	- Brist på kontroll över teknologin - Oförmåga att anpassa sig till efterfrågan och deltagande i global strategi
<b>Franchise</b>	+ Låga utvecklingskostnader och risker	- Brist på kontroll av kvalitet - Oförmåga att delta i global strategi
<b>Joint Venture</b>	+ Tillgång till lokala partners kunskaper + Gemensamma utvecklingskostnader och risker + Politisk acceptans	- Brist på kontroll över teknologin - Oförmåga att anpassa sig till efterfrågan och deltagande i global strategi
<b>Wholly Owned Enterprises</b>	+ Teknologin skyddas + Möjlighet till deltagande i global strategi + Möjlighet att anpassa sig till efterfrågan + Marknadsnärvaro	- Höga kostnader och risker

**Tabell 3.1:** Tabellen förklarar fördelarna samt nackdelarna för samtliga etableringsformer.

<sup>53</sup>CWL Hill, *International business: competing in the global marketplace*, 7<sup>th</sup> edn, McGraw Hill/Irwin, Boston, 2009, pp. 500-510.

<sup>54</sup>S Hollensen, *Global marketing: a decision-oriented approach*, 4<sup>th</sup> edn, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2007, pp. 356-373.

### 3.5 Sammanfattning

Ovanstående tabell beskriver ett brett perspektiv av aspekter som är av intresse vid en utlandsetablering. I stora drag handlar samtliga modeller om kommunikation, teknologi och olika varianter av kostnader. Det sker även en överlappning av vissa områden, t.ex. infrastruktur och teknologi.

Den generella modellen lyfter främst fram aspekterna kring kostnader: transportkostnader, produktionskostnader och efterfrågans inverkan på dessa. Följande avsnitt om högteknologiska etableringsmönster tar upp synergierna inom innovation, kommunikation, universitet och kompetens samt belyser innebörden av klusterteori. Vid granskning ur ett tjänsteföretagsperspektiv märks det en skiftning från kostnader till marknads- och kundfokus där närhet och konkurrensfördelar tas upp. Den sista modellen behandlar de olika etableringsformerna, dvs. den bolagsform som ett företag väljer vid en utlandsetablering, och hur dessa samspelar med företagets strategier.



## 4 Empiri

I detta kapitel kommer den kinesiska affärsmiljön att förklaras. Syftet med kapitlet är att ge läsaren en djupare förståelse för marknaden: Hur marknaden ser ut, anledningen till marknadsstrukturen och hur olika affärsförhållanden varierar geografiskt.

### 4.1 Överblick

År 2003 fanns det över tvåhundra tusen utländska företag registrerade i Kina<sup>55</sup> och år 2008 fanns det över sexhundra tusen utländska företag.<sup>56</sup> Att utländska investerare har ett intresse för Kina är välkänt. Kina erbjuder många möjligheter för utländska investerare men det är viktigt att poängtera att det finns minst lika många risker. Alla internationella företag som befinner sig i Kina har i viss utsträckning problem med sammankopplingen av sin egen och Kinas affärskultur samt de sociala och politiska systemen. Under verksamhetsdrift i Kina upplever nästan alla företag svårigheter vid kommunikation med myndigheter, klienter, kunder och det krävs en djupare förståelse för sin medpart för att kunna övervinna dessa motstånd. Att lära sig arbeta på kinesiskt vis är både komplicerat och tidskrävande och detta beror bl.a. på att Kina är ett land med kommunistiskt styre.<sup>57</sup> En undersökning över olika länders affärsklimat utförd av The World Bank Group redovisar att Kina befinner sig på plats 89. Hongkong ligger på plats tre, Taiwan på plats 46 och Sverige hittar man på årtionde plats.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> National Bureau of Statistics of China, *China statistical yearbook 2003*, China statistic press, Beijing, 2003.

<sup>56</sup> National Bureau of Statistics of China, *China statistical yearbook 2008*, China statistic press, Beijing, 2008.

<sup>57</sup> JA Fernandez & L Underwood, *China CEO: voices of experience from 20 international business leaders*, Wiley, Singapore, 2006.

<sup>58</sup> The World Bank Group, *Economy Rankings*, *doingbusiness.org*, 2009, tagen den 2 Nov 2009, <<http://www.doingbusiness.org/EconomyRankings/>>.

Land	Kina	Hongkong	Taiwan	Sverige
<b>Affärsklimat</b>	<b>89</b>	<b>3</b>	<b>46</b>	<b>18</b>
<i>Företagsuppstart</i>	151	18	29	43
<i>Konstruktionsrättigheter</i>	180	1	97	19
<i>Anställning av personal</i>	140	6	153	117
<i>Registrering av egendom</i>	32	75	30	20
<i>Kredit tillgång</i>	61	4	71	71
<i>Investeringsmiljö</i>	93	3	73	57
<i>Hantering av skatteavgifter</i>	130	3	92	42
<i>Internationell handel</i>	44	2	33	7
<i>Avtal och kontrakt</i>	18	3	90	51
<i>Verksamhetsnerläggning</i>	65	13	11	18

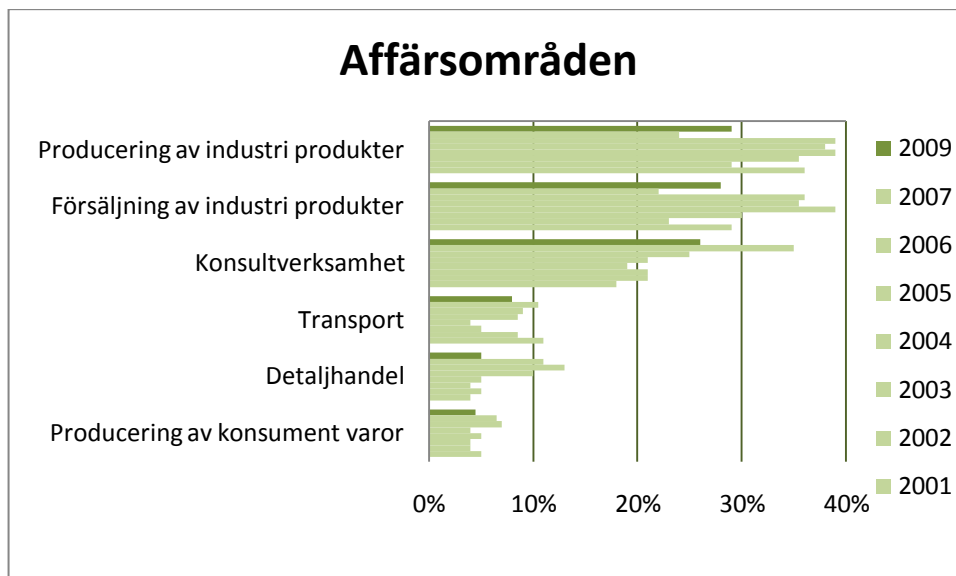
**Tabell:** Tabellen jämför affärsklimatet för samtliga länder i världen där ranking 1 står för landet med vänligast affärsklimat. För förklaring av samtliga faktorer och hur de beräknas se appendix 1.1.

#### 4.1.1 Svenska företag i Kina

Det vanligaste skälet till att svenska företag söker sig till Kina är att de vill sänka sina kostnader, men man ser en ökning av företag som etablerar sig i Kina för att komma åt marknaden. En undersökning utförd av Svenska ambassaden, Svenska handelskammaren och Exportrådet visar att 46 % av de svenska företagens huvudanledning till en etablering i Kina är marknadens potential. De affärsområden som främst berörs av svenska företag är industriproduktion, försäljning av industriprodukter och konsultverksamhet, där konsultverksamheten har fått en större vikt det senaste året.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> M Lundgren, Swedish Business in China: Trends and challenges, Sveriges Ambassad Peking, 2009, tagen den 8 Dec 2009, <[http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20428/Embassy\\_brochure.pdf](http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20428/Embassy_brochure.pdf)>.

Diagram 4.1 visar de största affärsområdena för svenska företag under åren 2001-2009.



**Diagram 4.1**

Under året 2009 har den största barriären för lönsamhet i Kina varit att den ekonomiska tillväxten, reducerats av finanskrisen. Traditionellt sett ses marknadsrestriktioner som den största barriären. Ytterligare barriärer som är viktiga att nämna är "korruption", underutvecklade bank- och skattesystem samt svagt engagemang för att upprätthålla immateriella rättigheter. Barriärerna för frihandel uppskattas till över 21 miljarder EUR i förlust av möjligheter varje år.<sup>60</sup>

De mest förekommande barriärerna under de senaste tio åren har identifierats som reducering av ekonomisk tillväxt, konkurrens, höga kostnader, låg marknadsutveckling, höga skatter och tullavgifter samt marknadsrestriktioner. Undersökningen utfördes under första kvartalet av 2009, reduceringen av den ekonomiska tillväxten beräknas ha en mindre inverkan idag (december 2009).<sup>61</sup>

<sup>60</sup> M Lundgren, Swedish Business in China: Trends and challenges, Sveriges Ambassad Peking, 2009, tagen den 8 Dec 2009, <[http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20428/Embassy\\_brochure.pdf](http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20428/Embassy_brochure.pdf)>.

<sup>61</sup> Ibid.

Diagram 4.2 presenterar de sex mest förekommande barriärerna för lönsamhet i Kina för svenska företag.

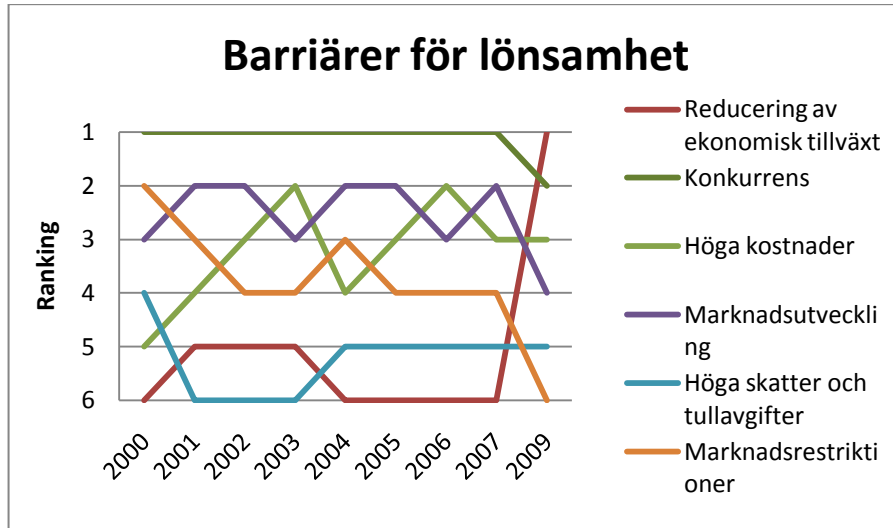


Diagram 4.2: Rank 1 motsvarar den största barriären för lönsamhet.

I jämförelse med tidigare år har Kinas marknad varit mindre gynnsam för svenska företag, men man ser fortfarande stor potential för marknaden. Argument för detta är en stark ekonomi ur ett världsperspektiv, stark och stabil tillväxt, väl etablerade distributionskanaler, låga kostnader för arbetskraft och stora investeringar i infrastruktur av regeringen.<sup>62</sup>

#### 4.1.2 Var finns de utländska företagen?

Året 1979 öppnades portarna för utländsk inventering. Deng Xiaoping drev den nya ekonomiska politiken, den så kallade öppna dörrrens politik, "Det kvittar om katten är vit eller svart, så länge den fångar möss är det en bra katt" (Deng Xiaoping 1979). Den nya politiken bidrog till den tillväxt i Kina som vi ser idag.<sup>63</sup> Sedan reformen 1979 har Kinas BNP ökat med 9 % i snitt per år vilket sammanlagt innebär en ökning på över 1 000 % och utrikeshandelns tillväxt ligger på 15 % i snitt per år. År 2002 gick Kina förbi USA och attraherade flest utländska investerare i världen med 53,2 miljarder USD (Kina) respektive 52,7 miljarder USD (USA). Under första kvartalet för år 2003 investerades det en miljard USD per

<sup>62</sup> M Lundgren, Swedish Business in China: Trends and challenges, Sveriges Ambassad Peking, 2009, tagen den 8 Dec 2009, <[http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20428/Embassy\\_brochure.pdf](http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20428/Embassy_brochure.pdf)>.

<sup>63</sup> Föreläsning med Hans Rosling, Professor, Karolinska institutet, Malmö (India Nov 2009), <[http://www.ted.com/talks/lang/eng/hans\\_rosling\\_asia\\_s\\_rise\\_how\\_and\\_when.html](http://www.ted.com/talks/lang/eng/hans_rosling_asia_s_rise_how_and_when.html)>.

månad i Pearl River Delta (består främst av centrala delen av Guangdong-provinsen) av utländska investerare. Detta bidrog till ett integrerat kluster av leverantörer och monteringsföretag som blev en oerhört effektiv produktionsbas för export av allt från elektroniska kretskort till skor.<sup>64</sup>

Idag ser man större delen av utländska investeringar ske vid Kinas kuster som städerna Beijing, Shanghai och området Pearl River Delta, men även städer som Chengdu (Sichuan) och Chongqing har blivit intressanta områden under den senaste tiden. Traditionellt sett har etableringsorterna varit strikt kontrollerade av den kinesiska staten, men efter WTO inträdet upphävdes detta.

I Kina går det inte att köpa mark, men man kan komma så nära som det går genom att köpa rättigheter till mark under en given period av staten. Att köpa markrättigheter är inte alltid ett tillgängligt alternativ men även om så är, är det en komplicerad process som är väldigt tidskrävande och innebär höga kostnader.<sup>65</sup> De flesta företag har valt att etablera sig i frihandelszoner för att ta del av skatt- och tullavgiftsrabatter. Det är endast de största bolagen som köper markrättigheter för att bygga sina egna kontor, resterade hyr lokaler hos olika markägare, industriparkeer, inkubatorer m.m. Anledningen till att företag väljer att hyra lokaler är att det är enklare och förenklar eventuella förflyttningar. Teoretiskt sett måste ett företag genomgå en omregistrering vid förflyttning av ett befintligt företag, dock är detta ganska lätt i praktiken. Vid en förflyttning kan man be om hjälp från de lokala myndigheterna man ska flytta till att förhandla med myndigheterna man befinner sig hos.<sup>66</sup>

#### **4.1.3 Etableringsalternativ**

Nästan alla företag väljer att etablera sig i Kina genom att starta ett representativt kontor eller ett dotterbolag. Det finns två olika bolagsformer för dotterbolag: WFOE (Wholly Foreign Owned Enterprise, produktionsbolag) och FICE (Foreign invested commercial enterprise, handelsbolag).

Ett WFOE bolag har möjligheten att handla råmaterial och komponenter från utländska och kinesiska leverantörer för att sedan sälja produkter i Kina och exportera till andra länder, dock måste företaget förädla produkten med minst

---

<sup>64</sup> Harvard Business School Pub, op.cit., pp. 3-4

<sup>65</sup> Intervju med Andreas Erensjö, Regionsansvarig, Nordic Industrial Park, Sinovum (Göteborg 19 Nov 2009).

<sup>66</sup> Intervju med Johan Andrén, General Manager, Handelsbanken, Handelsbanken (Shanghai 16 Dec 2009).

15 %. För att ett företag ska kunna sälja vidare produkter utan att förädla det krävs det ytterligare tillstånd (handelsrättigheter). Detta tillstånd ger bolaget rättigheter att bedriva handel upp till 30 % av omsättningen. Vanligtvis kallar man ett sådant bolag för ett produktions WFOE. Företag som arbetar med konsultverksamhet och tjänster kallas för konsult och service WFOE.<sup>67</sup> Traditionellt sett räknas inte mjukvaruutveckling som förädling av produkt (t.ex. applikation).<sup>68 69</sup>

Bolagsformen FICE är en variant av WFOE som är begränsad till handel. Företaget kan därför inte ha någon förädling men har heller inga handelsrestriktioner. Av denna anledning finns det företag som väljer att etablera ett traditionellt WFOE- (produktion) samt ett FICE-bolag för att slippa den handelsrestriktion som finns hos ett WFOE-bolag.<sup>70</sup>

Ett representativt kontor innebär att man hyr en kontorsyta, anställer personal och har ett konto för utbetalningar av omkostnader, men man får inte ta emot betalningar eller skriva under avtal; det ska vara en ideell verksamhet. Denna registreringsprocess och etablering är relativt enkel. Hela processen från beslut till att ha ett kontor igång tar ungefär fyra månader hos Nordic Industrial Park. Registreringsprocessen tar trettio dagar för den kinesiska staten.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> PathToChina (PTC), *Wholly foreign owned enterprise setting up in China*, PTC, 2009, tagen den 1 Dec 2009, <[http://www.pathtochina.com/reg\\_wfoe.htm](http://www.pathtochina.com/reg_wfoe.htm)>.

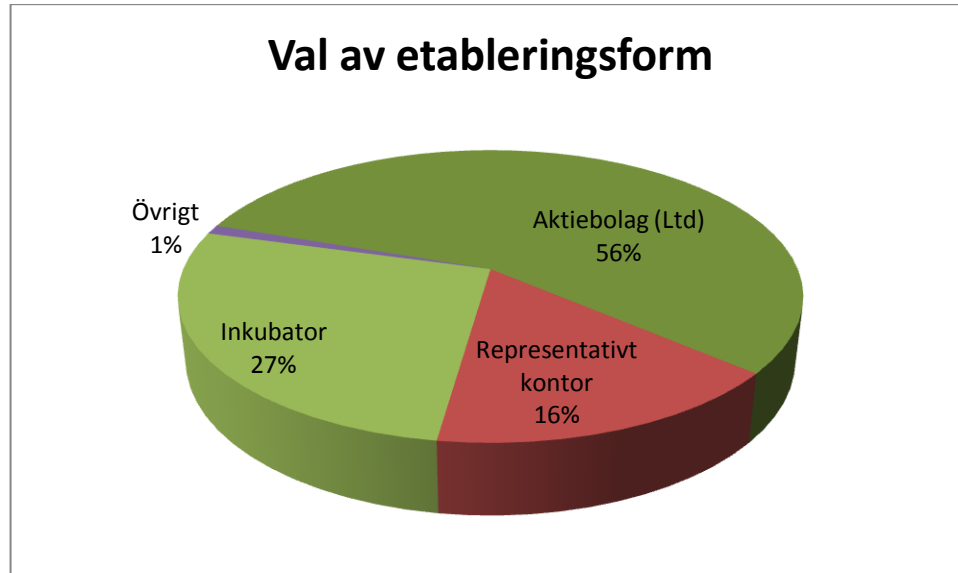
<sup>68</sup> Andreas Erensjö loc.cit.

<sup>69</sup> U.S Government Export portal, *Exporting to China*, U.S Government, 2009, tagen den 30 Nov 2009, <<http://www.export.gov/china/>>.

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Ibid.

En undersökning utförd av SEB och STC visar att majoriteten av svenska företag väljer att etablera sig via dotterbolag eller representativa kontor.<sup>72</sup> Se diagram 4.3.



**Diagram 4.3:** Ltd (Limited Company) motsvarar närmast ett svenskt aktiebolag och en inkubator (företagskuvös) är en begränsad plats med nystartande företag. En inkubator hjälper till med uppstarten av nya företag och tillhandahåller exempelvis telefon, dator, marknadsföring, utbildning, personligt nätverk och kontor.

## 4.2 Kompetens och arbetskraft

Ett av de största problemen som internationella företag upplever i Kina är bristen på kvalificerade tjänstemän. En av anledningarna till fenomenet är att antalet professionella och internationaliserade företag blir allt fler. Detta problem finner man speciellt hos den högteknologiska sektorn där bristen på kompetens är vardaglig. Stora och välrespekterade internationella företag upplever nackdelar genom att de är offer för personalrekryteringsfirmor. Siemens China menar t.ex. att många arbetar hos Siemens för att få interna utbildningar och meriter från det stora företaget för att sedan byta till ett mer välbetalt jobb. Ett annat skäl till personalbristen är att karriärs förväntningar i Kina är mycket högre än i andra länder. Orsaken till detta ligger i kulturen och samhället, där karriärambitioner

<sup>72</sup> F Hähnel & C Rylme, *SEB & Swedish Trade Council China Survey 2007: SEB merchant banking Shanghai – China establishment analysis, 2007*

drivs av familjens förväntningar. Det är därför väldigt vanligt i Kina att byta jobb i strävan mot en bättre position eller högre lön.<sup>73</sup>

#### 4.2.1 Universitet

Under de senaste åren har Kina genomfört kraftiga förbättringar av sina toppuniversitet och utbildningsinstitutioner. Ökningen av teknologer har därmed expanderat snabbt. Under året 2001 utexaminerade Kina en miljon ingenjörer. Denna siffra fördubblades år 2003.<sup>74</sup> En undersökning gjord av QS visar att det finns kinesiska universitet som är i världsklass inom ingenjörsvetenskap och IT.<sup>75</sup> Se tabell 4.2 nedan.

#### Times Higher Education-QS World Universitet Ranking 2009 Ingenjörskap och Informations Teknologi (IT)

Rank	Institution	Poäng
1	Massachusetts Institute of Technology	100,0
2	University of California, Berkeley	86,3
3	Stanford University	81,5
13	<b>Tsinghua University (Beijing)</b>	<b>59,2</b>
22	Harvard University	50,5
23	Princeton University	50,3
26	<b>Hongkong University of Science and Technology</b>	<b>49,1</b>
31	<b>Beijing University</b>	<b>46,6</b>
47	<b>National Taiwan University</b>	<b>38,0</b>

**Tabell 4.2:** Universitetet i fetstil är kinesiska universitet inklusive Hongkong och Taiwan.

Följande forskningsinstitutioner är kända i Kina inom trådlös teknologi;<sup>76</sup>

- The Wireless Technology Innovation Institute of Beijing University of Post and Telecom (WTI of BUPT)
- Tsinghua University (Beijing)
- South-East University (Nanjing)
- Xi'an JiaoTong University

<sup>73</sup> Fernandez, loc.cit.

<sup>74</sup> Harvard Business School Pub, op.cit., p. 4

<sup>75</sup> QS, *World University Rankings*, QS, 2009, tagen den 1 Dec 2009, <<http://www.topuniversities.com/world-university-rankings>>.

<sup>76</sup> M Leinonen, *Wireless Broadband in China*, Tekes, 2005, tagen den 22 Jan 2010, <[http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/CONE/fi/Dokumentti\\_arkisto/Viestinta\\_ja\\_aktivointi/Seminaarit/Maaselvsem06/Wireless\\_Broadband-China\\_-\\_Leinonen.ppt](http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/CONE/fi/Dokumentti_arkisto/Viestinta_ja_aktivointi/Seminaarit/Maaselvsem06/Wireless_Broadband-China_-_Leinonen.ppt)>.



- Shanghai Wireless Communication Research Center (Wireless Core)

Trots den ökande kompetensnivån i Kina ligger personalkostnaderna mycket lägre än i västvärlden. Under de kommande decennierna kommer ett överflöd av ca 400 miljoner bönder uppkomma som en effekt av produktivitetssökning i jordbruket i Kina. Dessa bönder kommer att flytta in till städerna och en stor mängd arbetslösa bönder kommer att bidra till att pressa ner lönerna för utbildad arbetskraft.<sup>77</sup>

#### 4.2.2 Intäkter

Kina har traditionellt varit ett låginkomstland under en väldigt lång tid, detta är en av huvudanledningarna till att företag sökt sig till Kina. Idag söker sig fortfarande många företag till Kina för att dra fördelar av de låga personalkostnaderna.<sup>78</sup> Under två decennier har Kina transformerats från att vara ett av världens mest ekonomiskt jämna samhällen till ett samhälle med enorma klyftor.<sup>79</sup> BNP per capita är beräknat till omkring 3 130 USD (2008) i Kina, men storstäderna har en betydligt högre siffra.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> K Eklund, *Focus: China*, Klas Eklund, 2003, tagen den 2 Nov 2009, <[http://www.klaseklund.se/?page\\_id=2](http://www.klaseklund.se/?page_id=2)>.

<sup>78</sup> Intervju med Tove Bäcker, Marknadskonsult, Exportrådet, Exportrådet (Malmö 18 Nov 2009).

<sup>79</sup> Eklund, loc.cit.

<sup>80</sup> Sveriges Ambassad Peking, *Kina – Landfakta*, Sveriges Ambassad Peking, 2009, tagen den 1 Feb 2010, <<http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20427/Kinalandfakta.pdf>>.

Områden kring Hongkong, Shanghai och Beijing har landets högsta medelintäkter (BNP/capita), se tabell 4.1.

Stad	Shenzhen <sup>81</sup>	Shanghai <sup>82</sup>	Beijing <sup>83</sup>	Nanjing <sup>84</sup>	Macao <sup>85</sup>	Hongkong <sup>86</sup>
BNP per capita	13 153	10 529	9 075	7 468	39 377	30 840

**Tabell 4.1:** Visar BNP per capita i USD för året 2008.

<sup>81</sup> Shenzhen Government, *Comprehensive Economic Strength*, Shenzhen Government, 2008, tagen den 1 Feb 2010, <<http://english.sz.gov.cn/economy/>>.

<sup>82</sup> U.S Commercial Service, *Shanghai*, U.S Commercial Service, 2008, tagen den 1 Feb 2010, <<http://www.buyusa.gov/china/en/shanghai.html>>.

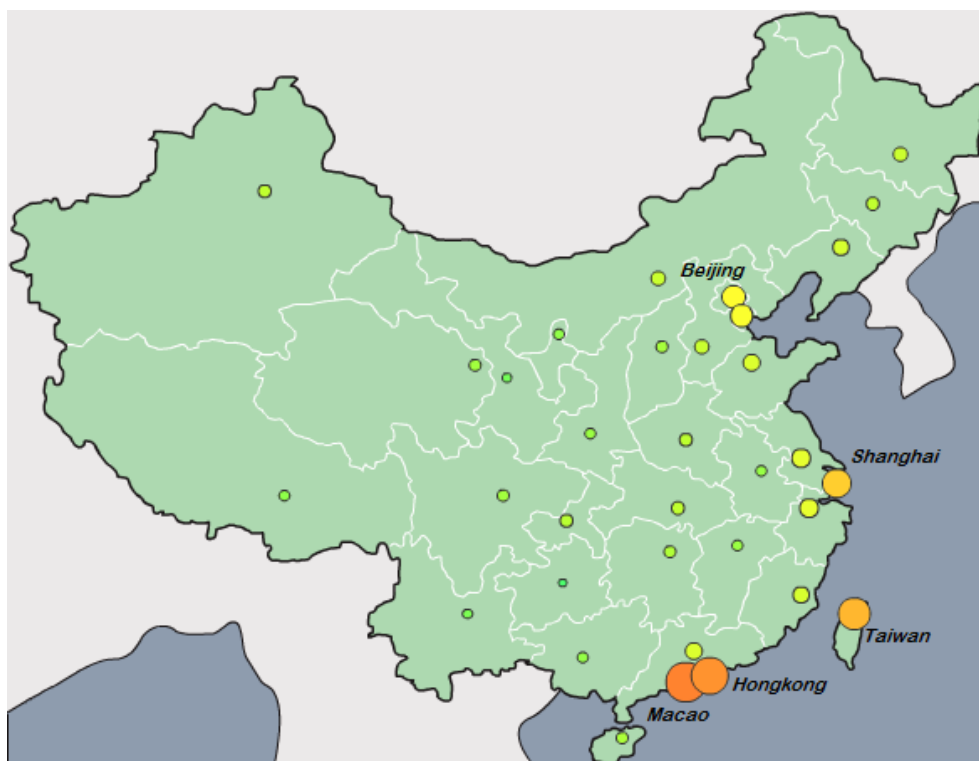
<sup>83</sup> Caijing Magazine, *Beijing's political and economic breakthrough in 9000 U.S. dollars per capita GDP*, Caijing Magazine, 2009, tagen den 1 Feb 2010, <<http://www.caijing.com.cn/2009-01-21/110050376.html>>.

<sup>84</sup> Made-in-china.com, *Nanjing Profile*, Made-in-china.com, 2008, tagen den 1 Feb 2010, <<http://nanjing.made-in-china.com/info/nanjing-profile.html>>

<sup>85</sup> Statistics and Census Service Macao SAR Government, *Table of frequently used indicators*, Macao SAR Government, 2009, tagen den 1 Feb 2010, <<http://www.dsec.gov.mo/PredefinedReport.aspx?ReportID=32&Lang=en-US>>.

<sup>86</sup> U.S Department of State, *Background Note: Hongkong*, U.S department of State, 2009, tagen den 1 Feb 2010, <<http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2747.htm>>.

Karta 4.2 nedan visar skillnaderna på BNP/capita över Kinas samtliga provinser.



**Karta 4.2:** Stoleken på cirklarna representerar en högre BNP/capita.

Utöver den geografiska aspekten finns det stora skillnader mellan olika yrken. Tabell visar årslöner för några utvalda yrken.

Yrke	Sverige	Kina	Skillnad
Projekt Manager	364 800	170 732	194 068
Mjukvaruingenjör	441 600	98 150	343 450
Revisor	462 000	65 597	396 403
Säljare	243 600	37 153	206 447
Fabriksarbetare	241 200	17 026	224 174

**Tabell<sup>87</sup>:** Resultatet är redovisat i SEK/årslöner där genomsnittet över det aktuella landet har räknats.

<sup>87</sup> Mercer & SCB, *Vad tjänar man i Kina?*, Chindia, 2009, tagen den 3 Jan 2010, <<http://www.kinaochindien.se/kina-loner.html>>.

## 4.3 Finansiella aspekter

### 4.3.1 Kapital och skulder

Vid en registrering av ett bolag måste det anges hur företaget ska finansieras. Beroende på investeringssumman och bolagsformen varierar kraven. Traditionellt sätt krävs det 500 000 USD för att registrera ett WFOE bolag och 300 000 USD för ett FICE, detta kan dock variera mellan provinser. I Beijing godkänner lokala myndigheter investeringar på 100 000 USD medan i Shanghai (Pudong distrikten) godkänds endast investeringar över 300 000 USD.<sup>88</sup>

Utöver variationerna av kraven på registrerat kapital för 0-3 miljoner USD ser strukturen för total investering ut på följande sätt, se tabell 4.2.<sup>89</sup>

Total investering	Eget Kapital %	Minimum registrerat eget kapital
<b>0-3 miljoner USD</b>	70 %	-
<b>3-10 miljoner USD</b>	50 %	2.1 miljoner USD
<b>10-30 miljoner USD</b>	40 %	5.0 miljoner USD
<b>30+ miljoner USD</b>	30 %	12.0 miljoner USD

**Tabell 4.2:** Visar de generella finansiella registreringskraven där kapital utöver eget är utländsk skuld kapital.

Den totala investeringen får bestå av 70 % eget kapital och 30 % skuld från utlandet (s.k. Foreign debt quota) vid investeringar under 3 miljoner USD. Exempel: Om företag A investerar 3 miljoner USD måste 2.1 miljoner vara eget kapital och resterande får vara kapital lånat från utlandet. För bolagsformen FICE är investeringskraven något mildare, där ett minimum på 1 miljon RMB krävs för att kunna driva en verksamhet inom import/export eller teknologi. Om man vill äga handelsrättigheter inom ett annat område, t.ex. detaljhandel, grossistverksamhet eller franchise ligger minimikravet på investeringskapital på 300 000–500 000 RMB.<sup>90</sup> Detta visas i tabell 4.3 på nästa sida.

<sup>88</sup> PathToChina (PTC), loc.cit.

<sup>89</sup> Johan Andréén, loc.cit.

<sup>90</sup> PathToChina (PTC), loc.cit.

Handelsrättigheter	Minimum investeringskrav (total investering)
<b>Import/export eller teknologi</b>	~1.0 miljoner RMB (145 000 USD)
<b>Detaljhandel</b>	~0.3 miljoner RMB (45 000 USD)
<b>Grossistverksamhet</b>	~0.5 miljoner RMB (75 000 USD)
<b>Franchise</b>	~0.5 miljoner RMB (75 000 USD)

**Tabell 4.3:** *Investeringskraven kan variera mellan olika provinser.*

Detta innebär i praktiken att företag kan låna mer men då måste detta ske inne i Kina, det får inte vara en s.k. foreign debt quota (utlandsskuld). Oftast är det upp till bankerna hur mycket de känner sig trygga med att låna ut. Kinesiska banker lämnar oftast inte ut krediter till okända utländska företag. Därmed finns det möjligheter för utländska företag vars moderbolag är kund till en utländsk bank som är etablerad i Kina att låna kapital. Idag är belåningskraven inget reellt problem för svenska företag då många svenska banker finns etablerade i Kina. Det angivna investeringskapitalet för etableringen måste överföras till dotterbolaget inom 24 månader och 15 % av summan inom 3 månader. Begreppen eget kapital och skuld är inte helt entydiga eftersom vid godkännande av en handelslicens står "totala investeringen" på licensen. Företag med kvarhållna vinstmedel definieras fortfarande av sin ursprungliga "totala investering". För att öka investeringssumman på handelslicensen krävs en omregistrering där kapital utifrån eller kvarhållna vinstmedel utnyttjas, detta görs fram för allt av företag som är beroende av foreign debt quota.<sup>91</sup>

I Kina finns det idag två officiella börser: Shanghai-börsen och Shenzhen-börsen.<sup>92</sup> Möjligheterna för att börsnotera sig i Kina är nästa intill omöjlig i dagsläget för utländska företag. Varje år ansöker företag om att börsnotera sig, och staten handplockar därefter vilka företag som får tillåtelse att börsnotera sig. Detta medför att processen för börsnotering blir väldigt svår för kinesiska företag och ännu svårare för utländska företag. Idag finns det inget utländskt företag som är

<sup>91</sup> Johan Andrén, loc.cit.

<sup>92</sup> M Forhammar, *De kinesiska börserna*, Aktiespararna, 2006, tagen den 18 Dec 2009, <<http://www.aktiespararna.se/artiklar/Reportage/De-kinesiska-borserna/Post.aspx#actions#actions>>.

noterat på de kinesiska börserna. Det kan dock vara möjligt att de största utländska bolagen i Kina får möjlighet till börsnotering inom tio år.<sup>93</sup>

#### 4.3.2 Betalning och utdelning

I Kina används flitigt ett banksystem kallat "Clearing system". Det nationella systemet ägs av centralbanken The people's bank of China, där systemet heter CNAPS (China National Advanced Payment System). Genom att banker har en CNAPS-terminal kan kapital överföras enkelt med CNAPS bankclearingnummer och kontonummer, systemet är likt det svenska systemet med clearingnummer. Vid lokala överföringar t.ex. i Shanghai används ett lokalt clearingnummer (alltså inte CNAPS systemet), detta för att kostnaden är mycket lägre. De lokala systemen är endast aktuella när mottagaren och avsändaren befinner sig i samma stad. Denna tjänst kostar kring 0,3-0,4 RMB per överföring medan det nationella kostar 5,50 RMB. Det tredje alternativet skulle vara interna överföringar inom banken, detta är då kostnadsfritt. Vanligtvis tar en nationell överföring en dag men i praktiken kan det 2-3 dagar eftersom många banker utnyttjar sina interna system för att skicka till rätt stad och sedan använda det lokala clearingsystemet. Detta bidrar till en lägre överföringskostnad men en längre tid trots att kunden debiteras 5,50 RMB (CNAPS). Generellt är betalningssystemet säkert och stabilt. Dock är betalningsmoralen väldigt låg.<sup>94</sup>

Att göra en utdelning av vinsten hos ett dotterbolag är ganska smärtfritt, det som krävs är att man uppfyller vissa krav. Vanligtvis måste det egna kapitalet vara fullt betalt men om man får vinst redan i början innan det egna kapitalet är fullt betalt måste man kunna visa att man fullföljt den inbetalningsplan som godkänts av myndigheterna vid registreringsprocessen. Det andra kravet är att det måste finnas en konstaterad vinst, vilket visas genom ett reviderat bokslut för året av en revisionsfirma och det tredje kravet är att man måste ha gjort reserveringar i en reservfond där man betalar in 10 % av sin vinst varje år tills man nått 50 % av sitt registrerade kapital. Detta innebär att man kan göra en utdelning på 90 % av sin vinst tills man uppfyllt gränsen av reservfonden. Vinsten som utdelas måste även vara beskattad och utdelningen måste vara godkänd av ledningen för det kinesiska dotterbolaget.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> Johan Andrén, loc.cit.

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> Ibid.

### 4.3.3 Skatteavgifter

Den 1 januari 2008 trädde den nya lagstiftningen om företagsbeskattning i kraft, vilket innebar att skattereglerna för inhemska och utländska homogeniserades. Idag har bolagsskatten sänkts från 33 % till 25 % för utländska och inhemska företag samt att många tidigare existerande skatterabatter för utländska företag har tagits bort. Små och mellanstora företag definieras som industribolag med högst hundra anställda där den årliga skattepliktiga inkomsten är högst 300 000 RMB och tillgångarna inte överstiger 30 miljoner RMB. Dessa betalar 20 % skatt. Även bolag som inte är industribolag kan betala en skatt på 20 % om de uppfyller de kriterier som framgår av tillämpningsreglerna. En annan grupp av företag med skatterabatter är ny- och högteknologiska samt miljöfrämjande verksamheter där bolagsskatten är 15 %. Totalt innebär detta en skattereduktion på 134 miljarder RMB för inhemska företag samtidigt som utländska företag beräknas skatta 41 miljarder RMB mer. De uteblivna skatteintäkterna för den kinesiska staten uppskattas därmed till ca 93 miljarder RMB. Lagändringarna innebär även att generella skattesubventioner för verksamheter inriktade mot export är borttagna och tillfällig reducering av "tax holidays" har också blivit borttagna med undantag för teknologiöverföringar som inte överstiger 5 miljoner i intäkter, vilka är helt skattefria. Nästan alla skatteincitament som är förknippade med investeringar i särskilda regioner är borttagna med några få undantag i Kinas centrala och västra delar där en skattesats på 15 % gäller. Förr gällde skatteavdragen särskilda regioner men lagstiftningen innebär att de gäller i hela landet för högteknologiska företag. Ytterligare skattesubventioner riktas mot miljöfrämjande verksamheter där ett avdrag upp till 10 % uppmuntras.<sup>96</sup>

## 4.4 Kluster

Idag anses Kina vara världens största marknad med en potential på 1,3 miljarder konsumenter och enligt World Bank förespråkas det att Kina kommer vara bland de världsledande ekonomiska krafterna år 2020 med ca 40 % av världens produktion. Genom att främja utvecklandet av privat ekonomi och släppa in utländska investerare har detta medverkat till uppkomsten av de industriella klustren i Kina. De flesta kluster finner man vid Kinas kuster. Här finner man de mest imponerande klustren som är lokaliserade till Pearl River Delta, Yangtze River Delta och Bohai Bay Rim. Kinas industrikuster är utspridda över olika provinser inom landets fem ekonomizoner: Bohai Rim economic zone, Yangtze delta economic zone, South China economic zone, Central economic zone och

---

<sup>96</sup> Eklund, loc.cit

Western economic zone. De mest utvecklade regionerna ligger vid kusten, dvs. Bohai Bay Rim, Yangtze River Delta och Pearl River Delta. Exempel på kluster som befinner sig i dessa områden är följande: Hebeis metall- och stålindustri, Fujians skoindustri, Sichuans motorcykelproduktion, Guangdong's telekommunikationsindustri, Suzhous högteknologiska kluster, Beijings högteknologiska kluster Zhongguancun och Xingwang.<sup>97</sup>

#### 4.4.1 The Pearl River Delta (PRD)

PRD består av Guangdong-provinsen och har under längre tid varit en av de ledande i landets ekonomiska tillväxt. Detta beror huvudsakligen på att stora summor kapital har investerats under de senaste två decennierna i grannstäderna Hongkong och Macao. Före 1980-talet var Guangdong långt ifrån landets prioritet inom ekonomi. Detta ändrades dock i samband med Kinas nya reform, den s.k. öppna dörrrens politik. Efter att tre av Guangdong's städer Shenzhen, Zhuhai och Shantou utsågs till speciella ekonomizoner har stora vågor av investeringar från Hongkong och Taiwan strömmat in. Detta bidrog till den hastiga utveckling av industrierna som drastiskt ändrade regionens industristatus. Genom att Hongkong välkomnade tillgången till billig arbetskraft höjdes lönerna snabbt. BNP för PRD regionen under året 2004 utgjorde över 1 300 miljarder RMB, vilket representerade ca 10 % av landets BNP.<sup>98</sup>

Traditionellt har teknologiska produkter som TV-apparater, kylskåp, fläktar, leksaker, cyklar samt elektroniska komponenter stått för större delen av den industriella produktionen i regionen, men under de senaste åren har ett skifte skett och industrierna har utvecklats mot högteknologiska produkter där elektronik och telekommunikation står för 20 % av produktionen. Anledningar till detta hittar man i PRDs industrikluster, utvecklingen av privatföretag, utökningen av infrastruktur och den växande konsumentmarknaden.<sup>99</sup>

Kinas nationella utveckling och reformkommission har publicerat sina framtida planer för PRD där stadsrådet planerar att fortsätta med att förstärka BNP för regionen och fokusera på att förbättra levnadsvillkoren för sina medborgare. Samtidigt vill man stimulera konsumtionen och fortsätta stödja privata investeringar samt upprätthålla exporten. Inför år 2012 beräknas det att PRDs

---

<sup>97</sup> M Cavalcanti, RC Souza & MO Yu, *China Clusters and Development*, Druid Summer Conference, 2006, tagen den 12 Jan 2010,

<<http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=206&cf=8>>.

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> Ibid.



system och funktioner ska vara väl utvecklade för att stödja teknologiutveckling, att det ska finnas en tydlig uppgradering av industristrukturen och att främjandet av självständig innovation förstärks. Vidare planeras det att utvecklingen av integrationen mellan Hongkong och Macao ska fortsätta och PRD önskas ha uppnått en BNP på 80 000 RMB per capita med 53 % tjänstebaserad industri. Mot senare år 2020 är målen höjda till 135 000 RMB per capita med 60 % tjänstebaserad industri och den genomsnittliga livslängden ska vara höjd med två år jämfört med 2008. PRD-regionen beräknas även ligga före andra regioner i utvecklingen med avancerade produktionsindustrier samt globala högteknologiska kapaciteter för innovation där PRD är en av världens metropoler.<sup>100</sup>

#### 4.4.2 The Yangtze River Delta (YRD)

Yangtze River Delta är en stor industrizon bestående av Shanghai i centrum med Jiangsu och Zhejiang provinserna vid utkanten. Totalt består YRD av 16 städer (Shanghai, Nanjing, Hangzhou, Suzhou, Ningbo m.fl.). Regionen är välkänd för sina elektroniska och informationsteknologiska sektorer samt de exportorienterade industrierna (råvaror) vilket är regionens kärnkompetens.<sup>101</sup> Idag står regionen för 2,1 % av Kinas landyta men genererar drygt 22,5 % av Kinas BNP, 31,5 % av skatteintäkter och står för 35 % av landets utländska investeringar. BNP för regionen översteg 4 660 miljarder RMB under året 2007 med en årlig tillväxt på 15,2 %. Regionens population ligger på 120 miljoner vilket bidrar till en enorm arbetskraft och är idag Kinas ledande ekonomiska drivkraft med Shanghai i centrum. År 2010 kommer även Shanghai vara värd för World Expo 2010, vilket hittills har inneburit till investeringar på 30 miljarder USD från staten.<sup>102</sup> Enligt uttalande från stadsrådet kommer området att fortsätta att utvecklas mot en mer globalt konkurrenskraftigt metropol med tjänstebaserad industri. Utöver detta

---

<sup>100</sup> NDRC, *The outline of the eleventh five-year plan for national economic & social development of the people's republic of China profile*, NDRC, 2009, tagen den 4 Jan 2010, <[http://en.ndrc.gov.cn/hot/t20060529\\_71334.htm](http://en.ndrc.gov.cn/hot/t20060529_71334.htm)>.

<sup>101</sup> Cavalcanti, loc.cit.

<sup>102</sup> Xinhua News, *Briefing on China's Bidding for Expo 2010 Shanghai*, Xinhua News, 2002, tagen den 3 Jan 2010, <[http://news.xinhuanet.com/english/2002-09/14/content\\_566068.htm](http://news.xinhuanet.com/english/2002-09/14/content_566068.htm)>.

planerar man även att drastiskt öka regionens roll för teknologisk innovation i landet.<sup>103 104</sup>

Den kinesiska regeringen har publicerat utvecklingsstrategier för området och inför år 2012 beräknas området att vara åtta år före i utvecklingen jämfört med övriga regioner i Kina. Det planeras att Shanghais tjänstesektor ska vara i världsklass och utgöra 80 % av skatteintäkterna.<sup>105</sup> Ytterligare har regeringen lovat att leda Shanghai mot ett internationellt finanscenter.<sup>106</sup> Det planeras även ett bygge av fem stora järnvägssystem inklusive tre inter-city-system. Syftet med systemen är att de ska främja länkarna mellan kärnstäderna Shanghai, Nanjing, Hangzhou och Ningbo.

#### 4.4.3 Bohai Bay Rim (BBR)

Bohai Bay Rim består av provinserna runt Beijing vilket är Liaoning, Tianjin, Hebei och Shandong där de större städerna Beijing, Qingdao, Yantai och Dalian är i fråga. BNP för regionen beräknas vara i samma storlek som YRD, men vid räkning per capita märks en stor skillnad eftersom regionen har dubbelt så stor folkmängd. Med den stora arbetskraften som är tillgänglig och upp till 20 utvecklingsområden har även BBR varit en gynnsam plats för skapandet av industriella kluster.<sup>107</sup>

Under de senaste åren har en trend uppstått, s.k. "moving northward". Detta syftar på att investeringar tenderar att röra sig mot de norra delarna av Kina, vilket förstärks av att BNP-tillväxten har reducerats i PRD de senaste åren och ökat signifikant i BBR trots att en stor minskning av jordbruksaktiviteter har skett i regionen. Dessutom har BBR sedan år 2000 överstigit PRD inom produktion av datorer och ett skifte från produktion av hemelektronik till högteknologiska produkter har noterats.<sup>108</sup> Ytterligare faktorer som beräknas ha gynnat regionens BNP-tillväxt är de Olympiska Spelen som hölls år 2008. Uppskattningsvis har OS bidragit till en årlig ökning av Beijings BNP på 2 % och 0.5 % på nationell nivå år

---

<sup>103</sup> Xinhua, *China to boost service industry in Yangtze delta*, Chinese Government's Official web portal, 2008, tagen den 6 Jan 2010, <[http://english.gov.cn/2008-09/16/content\\_1096886.htm](http://english.gov.cn/2008-09/16/content_1096886.htm)>.

<sup>104</sup> Xinhua, *China's Yangtze River Delta to attain modernization by 2020, says official*, People's Daily Online, 2008, tagen den 6 Jan 2010, <<http://english.peopledaily.com.cn/90001/90776/90884/6516590.html>>.

<sup>105</sup> China-economy.net, *Shanghai*, China-economy.net, 2008, tagen den 7 Jan 2010, <[www.china-economy.net](http://www.china-economy.net)>

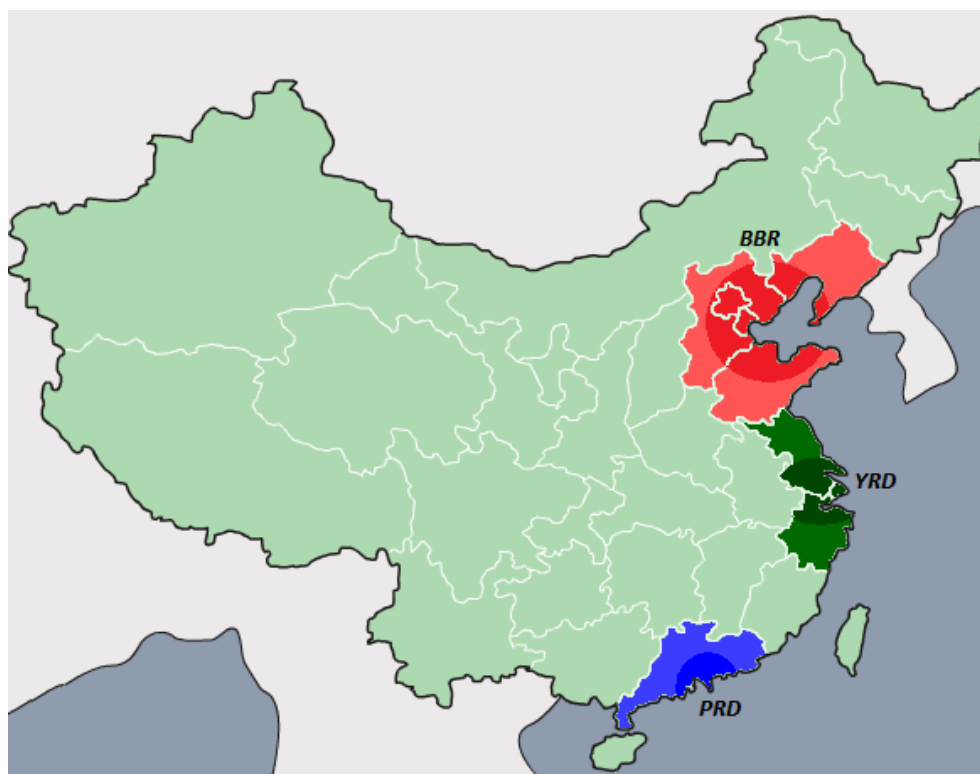
<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> Cavalcanti, loc.cit.

<sup>108</sup> Ibid.

2001 till år 2008.<sup>109</sup> Inför OS investerades det totalt 40,9 miljarder USD i Beijings infrastruktur.<sup>110</sup>

Karta 4.4 illustrerar var i Kina regionerna Bohai Bay Rim, Yangtze River Delta och Pearl River Delta befinner sig.



**Karta 4.4:** Nyansskillnaderna representerar koncentrationen genom att en mörkare nyans innebär högre koncentration av företag.

#### 4.5 Infrastruktur och kommunikation

En av fördelarna med den kinesiska marknaden är regeringens vilja att utveckla infrastrukturen i landet.<sup>111</sup> Den kinesiska centralregeringen satsar enormt på infrastrukturen i Kina, hittills har man investerat 270 miljarder RMB i infrastruktur. Detta är en del av den planerade centralbudgeten för år 2009 som totalt ligger på

<sup>109</sup> *China Embassy, Beijing Olympic Economy*, China Embassy, 2004, tagen den 3 Jan 2010, <<http://www.china-embassy.org/eng/gyzg/t157967.htm>>.

<sup>110</sup> *People's Daily, Total investment in Beijing Olympics hits 295 bln yuan*, People's Daily Online, 2008, tagen den 3 Jan 2010, <<http://english.peopledaily.com.cn/90001/90779/90867/6467636.html>>.

<sup>111</sup> Lundgren, loc.cit.

367,6 miljarder RMB. Förra årets budget för infrastrukturinvesteringar var 30 miljarder RMB, vilket innebär att Kina landar på 300 miljarder RMB investerat i infrastruktur sedan fjärde kvartalet år 2008.<sup>112</sup>

#### 4.5.1 Flygplatser

I Kina pågår ett enormt snabbt bygge av flygplatser. Förra året hade Kina totalt 147 aktiva civila flygplatser och man planerar att ha 244 flygplatser i slutet av år 2020. Inom kort planeras det för bygget av 24 nya flygplatser i den norra regionen där bland annat Beijings andra flygplats är under konstruktion. Den östra regionen beräknas öka med 12 nya flygplatser, västra regionen med 14 samt den sydvästra med 21 flygplatser. Under året 2008 rapporterades det att tio flygplatser hanterade över 10 miljoner passagerare, Beijings flygplats behandlade över 55 miljoner passagerare och är därmed 8:e största flygplatsen i världen (räknat på passagerartrafik). Nedan stående tabell redovisar Kinas topp 10 flygplatser.<sup>113</sup>

Flygplats	Trafik antal i miljoner under året 2008
Beijing Kapital International Airport	55,93
Guangzhou Baiyun International Airport	33,50
Shanghai Pudong International Airport	28,34
Shanghai Hongqiao International Airport	22,84
Shenzhen Baoan International Airport	21,40
Chengdu Shuangliu International Airport	17,24
Kunming Wujiaba International Airport	15,80
Hangzhou Xiaoshan International Airport	12,67
Xian Xianyang International Airport	11,85
Chongqing Jiangbei International Airport	11,08
Hongkong International Airport	48,59*

*Tabell: Visar passagerartrafiken i miljoner för de största flygplatserna i Kina under 2008.*

*\*Hongkong är inte inkluderat i Kina.*

#### 4.5.2 Internet

År 2009 höll Kina en internetkonferens där det uttalades att Kina idag har världens största internetinfrastruktur som täcker nästan alla städer, 95.6 % av städerna är kopplade till bredband och 99 % av byarna har tillgång till internet. Siffror

<sup>112</sup> China Daily, *China allocates \$40b for infrastructure investment so far in 2009*, China Daily, 2009, tagen den 19 Nov 2009, <[http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2009-05/27/content\\_7947943.htm](http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2009-05/27/content_7947943.htm)>.

<sup>113</sup> Airports-China, *China airports, major airports in China*, Airports-China.com, 2008, tagen den 20 Nov 2009, <<http://www.airports-china.com/>>.

redovisade av Telecommunication Department of Ministry of Industry and Information Technology (MIIT) visar att antalet kinesiska internetanvändare ökade till 360 miljoner vilket motsvarar 27.1 % av befolkningen.<sup>114</sup>

Ytterligare uttalande från MIIT syftar till att Kina kommer att fokusera sig inom följande fyra områden:<sup>115</sup>

- Att utveckla nästa generations internetnätverk och utveckling av 3G-teknologi.
- Kombinera tre nätverk, utöka kombinationen av media- och telekommunikationsnätverk, stödja IPTV och mobil TV.
- Utveckla information teknologi och industrialisering för att försöka stärka ekonomin.
- Nära granskning av internet och stöd för internetsäkerhet samt att skapa en trygg och säker internet miljö.

## 4.6 Efterfrågan och potentiella kunder

1 335 miljoner konsument<sup>116</sup> innebär en oerhört stor marknad i ett land. I kontrast till USA<sup>117</sup> och Europa som har en sammanlagd population på ca 831,4 miljoner motsvarar detta endast 85 % av Kinas population.<sup>118</sup>

### 4.6.1 Telekommunikationsmarknaden

Till slutet av 70-talet användes Kinas telekommunikation främst av staten och militären där samtliga tjänster försörjdes av MPT (Ministry of Post and Telecommunications). Detta var ett hinder för Kinas ekonomiska tillväxt och modernisering. Den kinesiska staten började därmed prioritera telekominfrastrukturen. Under 1994 förklarade staten att landets infrastruktur hade nått en tillfredställande nivå. En stor del av utvecklingen skedde under 1990-

---

<sup>114</sup> People's Daily, *China builds world's largest Internet infrastructure*, People's Daily Online, 2009, tagen den 17 Dec 2010,

<<http://english.peopledaily.com.cn/90001/90778/90860/6802372.html>>.

<sup>115</sup> Ibid.

<sup>116</sup> China Popin, *China's population clock*, cpirc.org, 2009, tagen den 2 Nov 2009,

<<http://www.cpirc.org.cn/index.asp>>.

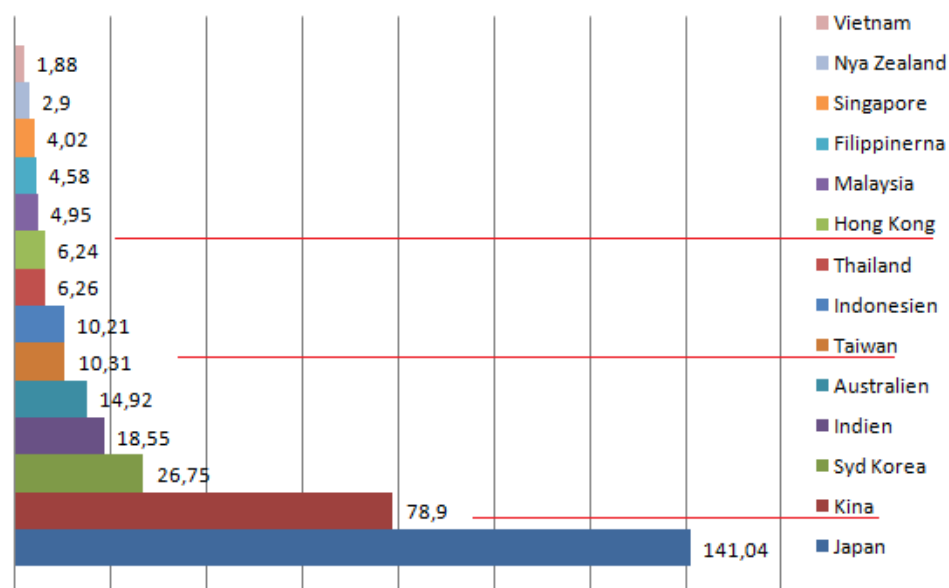
<sup>117</sup> U.S Census Bureau, U.S. PopClock, *U.S Census Bureau, 2009*, tagen den 2 Nov 2009,

<<http://www.census.gov/population/www/popclockus.html>>.

<sup>118</sup> United Nations, *World population prospects: The 2008 Revision*, United Nations, 2008, tagen den 2 Nov 2009, <<http://esa.un.org/unpp/>>.

talet och finansierades med statligt kapital samt utvalda utländska källor. Efter att Kina offentliggjorde sitt uttalande att tillfredsställa telekominfrastrukturen började det statliga monopolet över marknaden att minska.<sup>119</sup>

Kina är idag världens största telekommunikationsmarknad (i termer av användare). Den snabba tillväxten av marknaden sker tack vare de utländska investeringarna och statens enorma investeringar. Under år 2006 stod informationsindustrins statsinkomst för 7 % av landets BNP, vilket motsvarar 1 459 miljarder RMB. Med en 7-procentig statsintäkt under år 2006 placerades Kinas telekommunikationsmarknad (enligt statsintäkter från telekommunikationsmarknaden) på andra plats bland samtliga asiatiska (inkl. Australien) länder, se diagram 4.6.



**Diagram 4.6:** Diagrammet redovisar Asiatiska länders telekommunikationsmarknad efter statsinkomststorlek för året 2006. Samtliga tal är angivna i miljarder USD.

Trots dessa resultat har Kina endast en nationell mobiltelefonpenetration på 35 % och 12 % på landsbygden.<sup>120</sup>

<sup>119</sup> K Nixon, *Telecommunication in China Fact Pack*, Swedish Trade Council in China, 2007, tagen den 12 Dec 2009, <<http://www.swedishtrade.se/PageFiles/138236/Telecommunication%20Services%20in%20China%20Fact%20Pack%202007.pdf>>.

<sup>120</sup> Ibid.

#### 4.6.2 China Telecom - Operatörerna

År 1999 splittrade man Kinas huvudoperatör China Telecom. Detta gjordes för att främja konkurrensen på telekommarknaden vilket skulle bidra till landets telekomutveckling. China Telecom splittrades på fyra självständiga företag, nämligen Guo Xin Paging Company, China Mobile, China Satcom och China Telecom. Varje företag hade sitt område inom telekombranschen.<sup>121</sup>

- Guo Xin Paging Company – Personsökartjänster (paging)
- China Mobile – Mobiltjänster
- China Satcom – Satellitkommunikation
- China Telecom – Telekommunikation (fasta nätet)

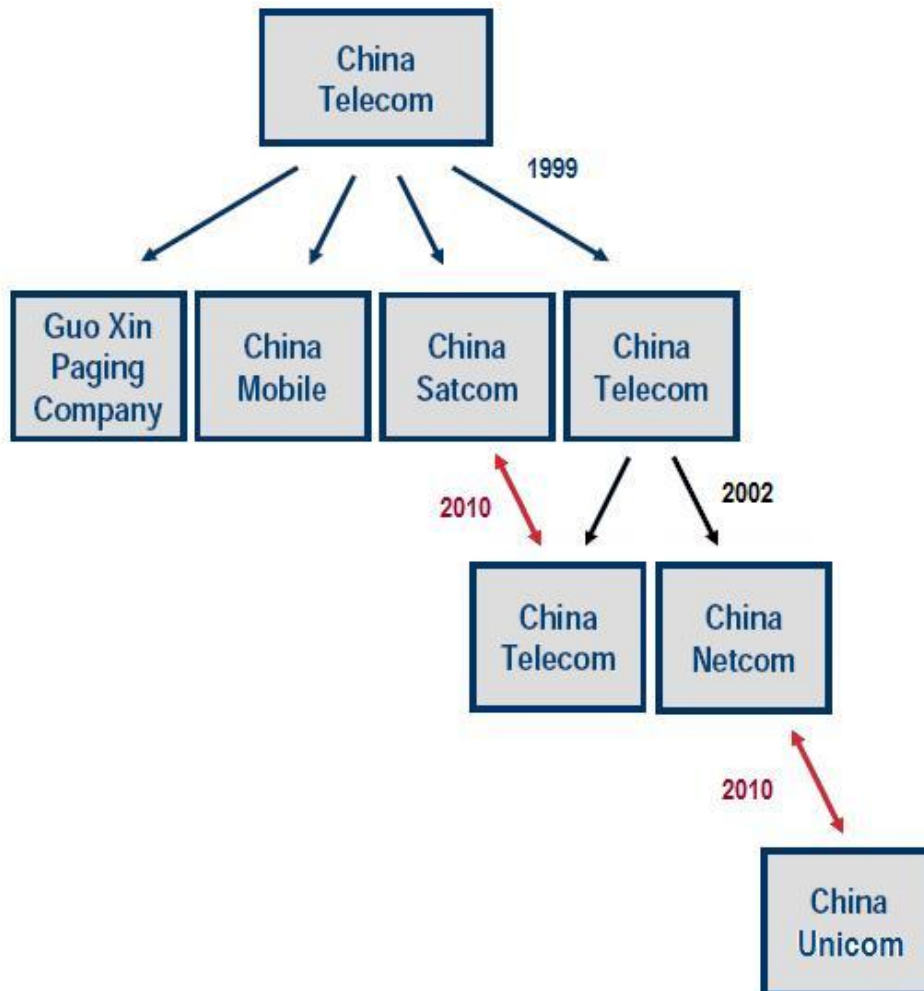
Några år senare vid år 2002 delade man China Telecom i nord och syd, den norra avdelningen fick namnet China Netcom och bestod av 30 % av nätverkresurserna och den södra behöll sitt namn.<sup>122</sup>

Idag har telekombranschen i stort sett liknande drag, men med några mindre förändringar. China Satcom har slagits ihop med China Telecom inom området vanliga telefontjänster (exklusiv satellittransponder) och China Netcom med China Unicom. China Unicom är också ett statligt företag som introducerades 1994 och har fått en större betydelse de senaste åren.

---

<sup>121</sup> K Nixon, *Telecommunication in China Fact Pack*, Swedish Trade Council in China, 2007, tagen den 12 Dec 2009, <<http://www.swedishtrade.se/PageFiles/138236/Telecommunication%20Services%20in%20China%20Fact%20Pack%202007.pdf>>.

<sup>122</sup> J Wang & C Werker, *Telecommunications Equipment Market in China*, Stat-USA Market Research Reports, 2004.



**Figur:** Schema över konstruktionen av Kinas telekombransch.

#### 4.6.3 Telekomföretag: Forskning och Utveckling

I Kina finns det fyra organisationer som utlyser statsfinansierade FoU projekt över nationala och regionala nivåer. Dessa organisationer är: Ministry of Science and Technology of the People's Republic of China (MOST), National Planning and Reform Bureau, MII and China Academy of Science (CAS). De mest aktiva städerna för FoU projekt är Beijing, Shanghai och Shenzhen. Under normala förhållanden kan alla företag och forskningsinstitutioner söka dessa bidrag, ett statligt finansierat forskningsprojekt är vid normala förhållanden finansierat till 50 % där



resterande kostnader finansieras av företaget.<sup>123</sup> Många statliga företag använder sig av dessa statliga bidrag för att finansiera sina utvecklingsprojekt inom telekommarknaden. Operatörerna står för en stor del med det finns även stora underleverantörer till operatörerna som är delaktiga.

I Kina finns många internationella leverantörer inom nätverksutrustning, t.ex. Ericsson, Siemens, Alcatel-Lucent och Cisco. Det finns även leverantörer inom mobilenheter som Motorola, Nokia, Samsung och Sony Ericsson. Utöver de internationella företagen finns det även stora inhemska leverantörer, som Huawei, ZTE och HTC som bl. a. levererar till kinesiska operatörer.

#### **4.6.3.1 China Mobile**

China Mobile är idag världens största telefonoperatörer och deras tjänster finns idag i Kina, Hongkong och Pakistan. Företaget är ett statligt företag och har sitt internationella huvudkontor i Hongkong samt ett nationellt huvudkontor i Beijing. Det stora företaget är utspritt över hela Kina och har sina FoU i följande städer; Beijing, Shanghai, Tianjin, Shenyang, Guangzhou, Shenzhen, Xiamen, Qinhuangdao, Chengdu och Nanjing.<sup>124</sup>

#### **4.6.3.2 ZTE**

Förra året 2009 blev ZTE världens tredje största försäljare inom GSM-utrustning och beräknades täcka ca 20 % av världsmarknaden inom GSM utrustning.<sup>125</sup> Idag finns ZTE över hela världen och har sin bas i Kina med huvudkontoret placerat i Shenzhen.

---

<sup>123</sup> Leinonen, loc.cit.

<sup>124</sup> Intervju med Ms.Zhang, Kundtjänst, China Mobile ltd (Hongkong), China Mobile (Hongkong 4 Jan 2010).

<sup>125</sup> Reuters, *Interview- China's ZTE aims for fifth of global GSM gear market*, Reuters.com, 2009, tagen den 2 Jan 2009, <<http://www.reuters.com/article/idUSHKG24779620091118>>.



**Figur:** Kartan visar samtliga regioner där ZTE är närvarande.

De flesta FoU avdelningarna finner man i Kina i städerna Shenzhen, Shanghai (GSM), Nanjing, Xi'an, Chongqing, Chengdu och Beijing.<sup>126</sup>

#### **4.6.3.3 Huawei**

Huawei är en av världens största leverantör inom nätverk och telekommunikation, och under den sista tiden har det talats mycket om Huawei och deras expansion till bl.a. Norden.<sup>127</sup> Företaget specialiserar sig inom FoU för produktion och marknadsföring av kommunikationsutrustning samt erbjuder skräddarsydda nätverkslösningar för telekomföretag. Idag finns Huawei över hela världen med utspridda FoU-avdelningar. I Kina återfinns deras FoU i Shenzhen, Shanghai, Beijing, Nanjing, Xian, Chengdu och Wuhan.<sup>128</sup>

---

<sup>126</sup> Intervju med Mr.Liu, Kundtjänst, ZTE, ZTE (Shenzhen 4 Jan 2010).

<sup>127</sup> P Birgersson, *Huawei satsar i Sverige*, Sydsvenskan, 2009, tagen den 5 Jan 2010, <<http://sydsvenskan.se/ekonomi/article559571/Huawei-satsar-i-Sverige.html>>.

<sup>128</sup> Intervju med Mr.Wang, Kundtjänst, Huawei, Huawei (Shenzhen 4 Jan 2010).

## 4.7 Fallstudie - Företagsetablering

### 4.7.1 Q-Matic<sup>129</sup>

Q-Matic är ett företag som är privatägt och startades under 80-talet. Idag täcker företaget stora delar av världen och är etablerat i 110 länder, däribland Kina. Affärsidén är att organisera kö-flöden och hantera "kundflödessystem", vilket innebär att man arbetar med hårdvara och mjukvara för att styra kundflödet genom organisationer (banker, butiker, myndighet m.m.) Under slutet av 90-talet började den kinesiska marknaden bli aktuell för Q-Matic och år 1999 etablerade man sig genom att arbeta via exportrådet. Man hyrde ett kontor hos dem med egen personal. Allt eftersom verksamheten tog fart började man undersöka möjligheterna för egna lokaler. År 2001 valde man att etablera sig som ett WFOE-bolag med anledning av att man ville sälja och köpa för egen räkning.

Företaget bestämde sig för att etablera sitt kontor i Shanghai då man såg störst potential på denna marknad. Genom att man visste vilka kunder man var ute efter förstod man att barriären för försäljning befann sig i bristen på lokalsupport som kunde ge stöd på det lokala språket. Av den anledningen satte man upp ett kontor. Under etableringsarbetet blev faktorer som infrastruktur, flygplatser och kundernas geografiska position avgörande för företaget. En stor kundmålgrupp (bankväsendet) befann sig i Shanghai, och en bra infrastruktur som gav stora möjligheter till in- och utresor samt frakt av gods bidrog till att detta blev en optimal position för Q-Matic. Uppstarten av det nya företaget upplevdes som smärtfri, och det enda problemet var att hitta kvalificerad personal med kompetens (många provanställda var kvalificerade på papper men inte kompetensen som en kvalifikation medför).

Idag består verksamheten av ca tio anställda och man har börjat titta på möjligheten till expansion. Om försäljningen fortsätter att öka kommer Beijing att bli intressant av anledningen att myndigheter har fått en större betydelse som kunder för företaget. Beijing har en stor offentlig sektor och många myndigheter är placerade här.

---

<sup>129</sup> Intervju med Thomas Sareyko, VP sales, Q-Matic, Q-Matic (Möndal 9 Feb 2010).



## 5 Analys

*I detta kapitel analyseras de faktorer som tagits upp i teoridelen. Det kommer att analyseras vilka faktorer som är relevanta för företaget och samtliga modeller kommer användas ur Tactels företagsperspektiv. Detta för att få en överblick över vilka faktorer som är aktuella att beakta vid en etablering. Successivt kommer lämpliga etableringsorter att lyftas fram.*

### 5.1 Ett generellt perspektiv

Modellen tar upp ett generellt synsätt vid etableringar där många faktorer tas upp, varvid vissa faktorer får en mindre betydelse för Tactel eftersom man är ett tjänsteföretag. De tre kategorier som uppkommer är transportkostnader, produktionskostnader och efterfrågan.

#### 5.1.1 Transportkostnader

De tre områden som diskuteras är kostnaden för transport beroende av distans, "The material index" och olika färdmedel. För att börja analysera kring transportkostnader måste vi ha klart för oss vad det är som ska transporteras. Företaget Tactel har inga produkter som medför en betydande fraktkostnad, eftersom produkterna man skapar är elektroniska och skickas digitalt till en låg kostnad. Däremot har företaget resekostnader då säljare eller utvecklare måste ta sig till kunden av olika skäl. Att vara nära sina kunder skulle kunna bidra till en reducerad sträcka och därmed kostnad.

Idag har Tactel inga kunder i Kina men det finns många kunder som man ser stor potential i, bl.a. Huawei, China Mobile och ZTE. Utifrån vår undersökning kan vi se att samtliga företag (Huawei, China Mobile och ZTE) har sina FoU-avdelningar i de större städerna i Kina: Beijing, Shanghai, Shenzhen, Chengdu och Nanjing.

Det vore därmed strategiskt att etablera sig nära de kunder som finns i dessa städer. Karta 5.1 som visar en plottning över samtliga FoU-avdelningar i Kina för China Mobile, ZTE och Huawei. Se karta 5.1.



**Karta 5.1:** De färgade prickarna representerar forskning och utvecklingsavdelningar för respektive företag. Cirklarna visar företagens huvudkontor.

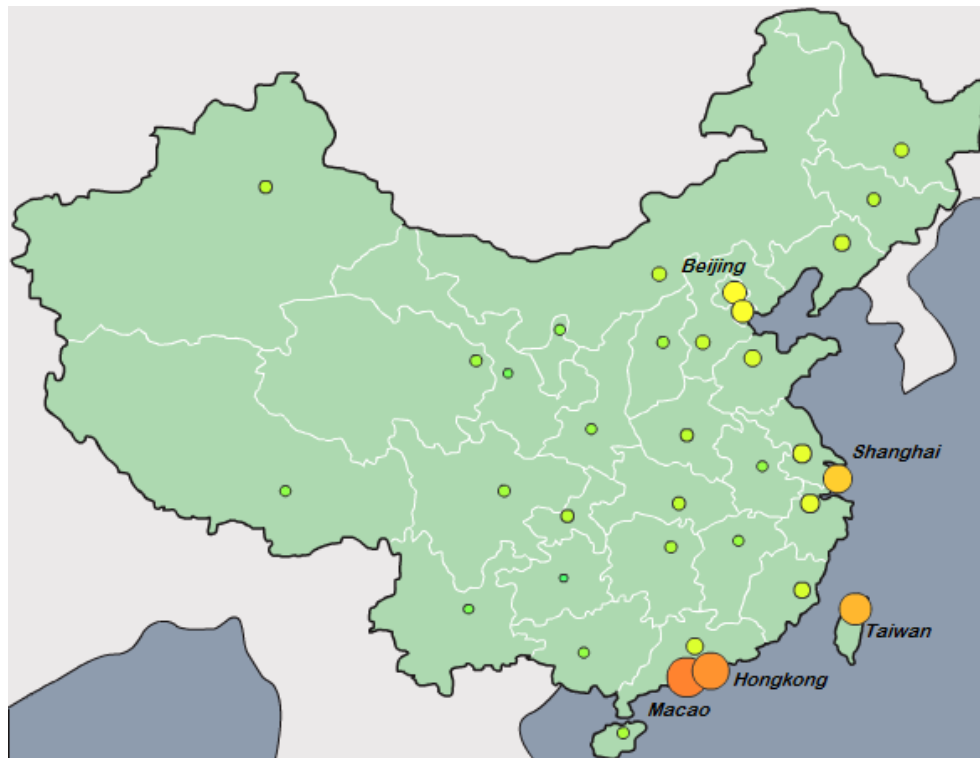
Två stora konkurrenter till Tactel – Cybercom Group och Enea – befinner sig idag i Kina. Cybercom Group har etablerat sig i Beijing och Chengdu, Enea befinner sig i Shanghai och Beijing. Genom att etablera sig i städer där konkurrenterna Cybercom Group och Enea inte befinner sig kan man ge ett mer konkurrenskraftigt erbjudande tack vare reducerade resekostnader och högre kundnärvaro. Detta är dock kortsiktigt (strategiskt sett) eftersom konkurrenterna kan lätt neutralisera fördelen genom att etablera sig i samma stad.

The material index är inte alls aktuellt för Tactel eftersom varken produkten (tjänster) eller resekostnader påverkas av det. Även aspekten färdmedel är inte aktuellt då valet av färdmedel oftast ligger i tidsbesparing och inte kostnad.

### 5.1.2 Produktionskostnader

Inom kategorin produktionskostnader granskar vi aspekterna arbetskraft, kapital och teknologi.

Från vår undersökning ser vi att lönerna tenderar att vara högre i storstäderna i Kina, men även att västerländsk influens har spikat lönerna. Tittar man på BNP per capita ser man att medelintäkterna är mycket högre i Hongkong, Macao, Shanghai, Shenzhen och Beijing. Vi ser också att provinserna vid kusterna har en mycket högre BNP än provinser inne i landet och västra delen av Kina, se karta 5.2.



**Karta 5.2:** Karta över skillnaderna på BNP/capita över Kina. Storleken på cirklarna representerar en högre BNP/capita. Man ser tydligt att östkusten har en betydligt högre BNP.

Genom att undvika dessa provinser kan stora summor sparas inom företagets personalkostnader. Personalkostnaderna för en mjukvaruingenjör skiljer sig markant från de svenska och det är viktigt att ta del av denna resurs i en global

strategi. I och med att man är ett tjänsteföretag blir personalkostnaderna en viktig faktor för företagets lönsamhet.

För ett företag av Tactels karaktär finns det inga direkta fysiska kapital bundna till verksamheten, men liksom alla verksamheter finns det ett beroende av monetärt kapital. På grund av registreringsprocessen begränsas inflödet av monetärt kapital, detta är dock inget reellt problem för svenska företag då svenska banker finns på plats i Kina. Fast med möjligheten att låna kapital i landet kan det vara strategiskt att arbeta igenom sin finansieringsplan för att slippa onödiga risker och kostnader (t.ex. ränta).

Teknologin är en annan viktig aspekt för Tactel. Företaget lever på att vara mer teknologiska och innovativa än sina kunder. Båda dessa faktorer påverkas av kommunikationsmiljön. Västerländska företag talar oftast samma språk (engelska) och affärskulturen är på en mer homogen nivå, vilket underlättar kommunikationen mellan parterna. Även inhemska företag med en bred erfarenhet av utländska företag har lättare att anpassa sin affärskultur till utländska företag.

Ända sedan portarna öppnades i Kina har utländska företag främst etablerat sig vid kusterna, från söder till norr. Anledning till detta är att den kinesiska staten placerade ekonomizoner med skattesubventioner i dessa regioner. Detta har givit effekten att affärsklimatet för utländska företag blivit bättre vid kusterna. För Tactel innebär detta att de internationella städerna blir mer aktuella, och eftersom man själv är ett utländskt företag uppkommer det kultur- och kommunikationsbarriärer i större utsträckning hos de städer som har mindre erfarenhet av internationella företag.

### **5.1.3 Efterfrågan**

Den sista aspekten som behandlas är efterfrågan, vilket även kan tolkas som marknad. Transportkostnaderna och produktionskostnadernas inverkan får en mindre betydelse ifall efterfrågan är koncentrerad till vissa områden. Detta har undersökts utifrån de tre största potentiella kunderna i Kina enligt Tactel. Kunderna är koncentrerade till städer som Shenzhen, Chengdu, Shanghai, Beijing och Nanjing. Dessa städer är marknaderna som har störst potential för Tactel. Denna struktur är en uppskattning över var marknaden befinner sig. Skulle det visa sig att den första kunden befinner sig i en annan stad blir givetvis denna ort intressant för företaget.



## 5.2 Högteknologiska etableringsmönster

Teorin bakom högteknologiska etableringsmönster belyser hur betydelsefull kommunikation är för innovation och teknologikunskap.

### 5.2.1 Kluster

I Kina finns det otroligt många kluster. De flesta framgångsrika klustren befinner sig i regionerna PRD, YRD och BBR. Både PRD och YRD är väldigt internationella regioner och de flesta utländska företag är etablerade i dessa två regioner. PRD och YRD har blivit så attraktiva att personal- och lokalkostnader stigit. Många företag etablerar sig i dessa två regioner utan att göra en förstudie på andra alternativ. Man följer strömmen och etablerar sig i Shanghai och PRD, vilket har sitt ursprung i att den kinesiska staten placerade ekonomizoner med skatterabatter i dessa regioner. De senaste tio åren har BBR fått en större betydelse och idag ser man fler företag etablera sig här. Anledningen till detta är att kostnaderna i denna region är betydligt lägre. BBR med Beijing i centrum är ett område som den kinesiska staten investerat enormt i under de senaste åren, bl.a. var staden värd för de Olympiska Spelen, vilket hade en stor betydelse för Beijing. Ytterligare regioner som fått större betydelse är Chongqing och Chengdu i centrala Kina. Dessa regioner är dock inte lika utvecklade, men det kommer ske mycket stora satsningar på utveckling. Den kinesiska staten har talat om sina planer för Kina: man vill lyfta upp betydelsen för resterande städer (icke-kuststäder) samt utveckla utvalda kustregioner till världsmetropoler.

När man talar om PRD, YRD och BBR brukar man nämna de städer som har störst betydelse i dessa områden, vilket är Hongkong, Shenzhen, Shanghai och Beijing. Samtliga städer är internationella men har väldigt olika kostnader. Beijing och Shanghai har lägre kostnader i jämförelse med Hongkong och Shenzhen. Utan någon unik faktor som påverkar etableringen (t.ex. en stor kund) kan det vara lönsamt att undvika dessa högkostnadsstäder. För att inte gå miste om marknaden i dessa högkostnadsstäder kan det dock vara strategiskt att etablera ett s.k. representativt kontor i dessa städer för att undvika de höga kostnaderna.

### 5.2.2 Universitet

Många av avsnitten hittills har haft liknande drag där marknadsstrukturen avgör en stor del av beslutsunderlaget för en etablering, dock avviker detta avsnitt. Kompetens är en kärnfaktor för Tactel eftersom företaget byggs upp av mänskliga resurser. Om man tittar på universiteten i Kina finns det många som är framgångsrika inom ingenjörskap och IT. Ett universitet som är imponerande är

Tsinghua Universitetet som har fått en ranking 13 i världen. På plats 31 hittar man även Beijings universitet. Båda dessa universitet är lokaliserade till huvudstaden Beijing. Fler universitet som är relevanta för Tactels bransch är universitet som WTI (Beijing) och South-east-universitetet (Nanjing) och Xi'an JiaoTong-universitetet som är kända för sina insatser inom trådlös kommunikation. En hög koncentration av de främsta universiteten inom telekommunikation finner vi i Beijing. En etablering i Beijing kan därmed innebära konkurrenskraft genom tillgången till kompetens och möjligheter till samarbete med forskningsinstitut.

Kompetensbehovet är oftast stort i Kina, detta blir därför en avgörande faktor för Tactel. En etablering nära utbildningsinstitutioner kan ge förtur till kompetent personal genom att man har bättre kontakt med studenter och universitet. Konsulter anställs av företag som behöver experthjälp inom ett område eller för att de har personalbrist. På grund av komplikationerna på den kinesiska marknaden gällande anställning av personal finns det många företag med personalbrist. Därför är det viktigt för Tactel att kunna erbjuda dessa företag konsulter. Det kommer även vara viktigt att ha kompetent personal för sina egna utvecklingsprojekt i en global strategi: att ha tillgång till billigare arbetskraft och att kunna nå upp till efterfrågan i Kina.

### **5.2.3 Infrastruktur**

Inom utvecklingen av innovation har stora flygplatser ett positivt inflytande. En av grundstenarna hos Tactel är företagets innovationsförmåga.

Tabellen visar de största flygplatserna i Kina baserat på passagerartrafik.

Flygplats	Trafik antal i miljoner under året 2008
<b>Beijing Kapital International Airport</b>	55,93
<b>Hongkong International Airport</b>	48,59
<b>Guangzhou Baiyun International Airport</b>	33,50
<b>Shanghai Pudong International Airport</b>	28,34
<b>Shanghai Hongqiao International Airport</b>	22,84
<b>Shenzhen Baoan International Airport</b>	21,40
<b>Chengdu Shuangliu International Airport</b>	17,24
<b>Kunming Wujiaba International Airport</b>	15,80
<b>Hangzhou Xiaoshan International Airport</b>	12,67
<b>Xian Xianyang International Airport</b>	11,85
<b>Chongqing Jiangbei International Airport</b>	11,08

*Tabell: Visar passagerartrafiken i miljoner för de största flygplatserna i Kina under 2008.*

Utifrån tabellen ser man två städer som har väldigt höga siffror och anledningen till Shenzhens låga siffra är att många passagerare väljer att åka till Hongkong för att sedan ta tunnelbanan på 20 min till Shenzhen. Detta är för att Hongkongs flygplats är mer internationell och ger möjlighet till express-ansökning av visum på plats (ca 3h).

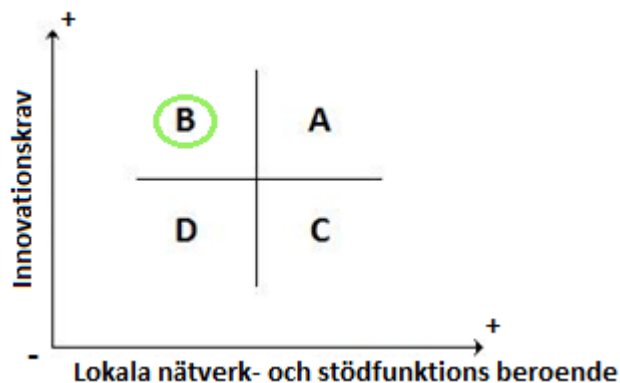
Beijing, Hongkong och Shanghai är kärnorna i de klusterregioner vi har talat om, nämligen PRD, YRD och BBR. Kinas infrastruktur är strukturerad så att det finns en nationell utveckling och en separat utveckling av Kinas "fronter", dvs. de områden som ska vara moderna och för utvecklingen av s.k. världsmetropoler. De regioner som den kinesiska staten satsar främst på är PRD, Shanghai och Beijing. Detta kan analyseras utifrån att den kinesiska staten har uttalat sina planer för PRD och att investeringarna i denna region ska främja innovation. Det finns en stor skillnad jämfört med Beijing innan OS 2008 och efter. Före OS 2008, dvs. innan staden utsågs till värd, var Beijing inte lika internationellt som det är idag. De stora summor som den kinesiska staten investerat i Beijing inför OS var del av en plan för att göra Beijing mer internationellt. Detta påvisar att man försöker öka huvudstadens internationella betydelse. Att Expo 2010 kommer befinna sig i Shanghai påvisar samma sak. Vi kommer att se fortsatta investeringar i infrastrukturen i dessa områden för att de ska upprätthålla sin position som Kinas utvecklingsfront.

Dessa områden är väldigt intressanta för Tactel då det finns bevis för att innovationsföretag får fördelar av avancerad infrastruktur. Ett exempel är att det kan vara svårt att utveckla 4G-nätverk ifall man är i en stad med 2G-nätverk. Därför gäller det att vara i fronten för att kunna tänka ett steg längre.

#### 5.2.4 Klustertyp

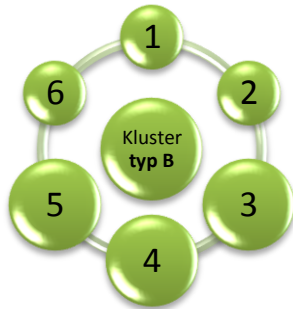
Tactel är väldigt beroende av sin innovationsförmåga och det är en av konkurrenskrafterna; att kunna erbjuda kunder nytänkande och vara ett steg före i utvecklingen. Behovet av innovation är därför en avgörande faktor för företaget. Man har däremot inte lika starkt beroende av lokala nätverk och stödfunktionen i benämningen produktion. Tjänsterna som företaget Tactel producerar är rådgivning och utveckling från vision till slutprodukt i det egna företaget, därför behöver man inga underleverantörer. Det är dock gynnsamt för företaget att ha sina kunder och potentiella kunder ett stenkast bort av praktiska skäl. Behovet av stödfunktioner och lokalt nätverk blir därför inte avgörande för företaget.

Med höga krav på innovation och mellankrav på stödfunktioner samt lokala nätverk passar kluster av typen B företaget.



**Diagram:** Illustrerar hur relationerna till innovation och lokala nätverk samt stödfunktioner avgör typen av kluster som passar Tactel (grön cirkel).

Detta ger effekten att kompetent arbetskraft, FoU samt universitet och infrastruktur blir viktiga faktorer hos det kluster man väljer att etablera sig i. Ytterligare faktorer som också har en roll är avancerade tjänster, produktionsnätverk, kollektiv inlärning och socialt kapital. Se figur 5.3.



1. Produktionsnätverk	4. FoU samt Universitet
2. Avancerade tjänster	5. Infrastruktur
3. Kompetent arbetskraft	6. Kollektiv inlärning & Socialt kapital

**Figur 5.3:** Visar ett kluster av typen B och karaktärsdragen för klustret. Radien på cirklarna indikerar styrkan hos respektive faktor.

### 5.3 Etablering av tjänsteföretag

För att Tactel ska lyckas konkurrera med de lokala företagen gäller det att ha konkurrensfördelar, vilka delas in i tre grupper: Företagsspecifika fördelar, internationeliseringsfördelar och lokala fördelar.

#### 5.3.1 Företagsspecifika fördelar

Det finns en stor potential för Tactel att konkurrera med sina framtida lokala konkurrenter eftersom man har fördelaktiga konkurrenstillgångar. De konkurrensfördelar man äger är:

##### **Erfarenheter inom västerländsk mjukvaruutveckling.**

En av de största fördelarna som Tactel bör utnyttja är den unika kunskapen av västerländsk mjukvaruutveckling, dvs. hur man utvecklar mjukvaror och applikationer för västerlänningar. Detta är en kunskap som är av stort behov i Kina då inhemska företag inte har någon erfarenhet av detta. Kunskaperna som Tactel tar med sig från den mogna västerländska telekombranschen kommer att bidra till en stor fördel på en marknad (Kina) som befinner sig i en tillväxtfas och inte har en bred erfarenhet av att utveckla mjukvaror till västvärlden.

##### **Innovationsfördelar från samtliga kontor.**

Innovation är ett väldigt viktigt fenomen för Tactel. Den svenska platta organisationsstrukturen är väldigt gynnsamt för innovation. Denna struktur är svår att implementera i Kina på grund av kulturella skillnader, det blir därför en







konkurrensfördel att ha tillgång till innovation på en helt annan nivå än sina lokala konkurrenter. Man har även tillgång till idéer från samtliga utvecklingskontor och kan ta idéer från andra marknader (amerikanska och europeiska) till den kinesiska.

**Unik tillgång till information och kompetens.**

Fördelen med att vara en global aktör är tillgången till information och kompetens från samtliga utvecklingskontor som företaget har. Genom att integrera verksamheten i Kina med resterande utvecklingsavdelningar på samma sätt som man har integrerat Kiev, USA och Sverige bidrar detta till en konkurrenskraft genom tillgång till kompetens.

### 5.3.2 Internationaliseringsfördelar

Idag är Tactel redan ett internationellt företag och det finns goda argument för att företaget ska fortsätta i den riktningen. En expansion till Kina uppmuntras av följande, där Tactel uppfyller fem av sex argument för en expansion:

- Restriktioner av fri handel hindrar armlängdskontroll och uppmuntrar därmed utlandsetablering. 
- För vissa tjänster är lokal närvaro ett krav, export är därför aldrig en långsiktig lösning. 
- Informationsintensiva tjänster (affärs- och professionella tjänster, bankväsen osv.) skapar kunskap som är bättre skyddad och lönsam när den används inom tjänsteorganisationen. 
- Innovativa tjänster är mer anpassningsbara till kundens behov (pga. tillgång till unik kunskap), detta gynnas av vertikal integration över produktion och försäljning. 
- Avgörande kvalitetsaspekter behandlas i större utsträckning av det egna företaget jämfört med en agent eller representant. 
- Existerande kunder kan dra nytta av det internationella varumärket och bespara transaktionskostnader vid köp av samma tjänst i en annan marknad än den befintliga. 

Analysen för samtliga punkter redovisas nedan.

1. I Kina råder det inte fri handel. Det finns många statliga restriktioner och tullreglerna är väldigt komplicerade. Det blir därför svårt att driva en verksamhet med armlängdskontroll. Det finns även kulturella hinder som försvårar armlängdskontroll.
2. En marknadsnärvaro är otroligt viktigt i Kina eftersom hela marknaden byggs upp av relationer och kontaktnätverk, och det svårt att göra affärer. Det är även viktigt att bevara sina kunskaper och patent, Kina är okänt för att inte upprätthålla sin IPR-lag.
3. Tactel erbjuder informationsintensiva tjänster genom samtliga affärsområden inom mjukvaruutveckling. Det blir därför aktuellt för företaget att bli internationellt för att expandera sina kunskaper och skydda dessa.
4. Genom att utveckla produkten nära marknaden skapar man uppfinningar som passar marknaden (innovation). Integration mellan försäljnings- och utvecklingsavdelningar som är etablerade på den kinesiska marknaden bidrar till en bättre förståelse för marknaden och kundbehovet, vilket i sin tur ger en bättre utvecklingsprocess där kundens behov är i fokus.
5. En av Tactels främsta styrkor ligger i innovationsförmågan, att förstå vad marknaden behöver och vad kundernas konsumenter önskar. Ett stort fokus läggs på "user experience", dvs. användarens upplevelse. Att använda sig av en representant eller agent skulle innebära sämre lösningar från Tactels sida (marknadsfrånvaro). Det förespråkas även att Tactel ska vara nära sina kunder för att skapa en starkare relation och förståelse, allt för att uppnå en högre kundnöjdhet.
6. Idag finns många av Tactels befintliga kunder i Kina bl.a. Ericsson, Sony Ericsson, Skype och Qualcomm. Företaget är dock inte intresserat av dessa i första hand, utan vill utöka sin kundportfölj och etablera relationer med kinesiska företag som Huawei, ZTE, HTC, China Mobile m.fl. Detta kommer medföra att kundportföljen blir mer diversifierad vilket minskar risker.

### 5.3.3 Lokala fördelar

Den geografiska fördelen varierar med typen av tjänst som ett företag erbjuder. För Tactel är utlandsnärvaro oundvikligt eftersom produktion och konsumtion av tjänsten sker samtidigt gällande konsultverksamheten.



Ytterligare argument för en lokal närvaro är marknadens potential. Telekommarknaden är otroligt stor i Kina, och har en väldigt hög efterfrågan. Det finns många konkurrenter i Kina men om man räknar in fördelarna Tactel äger reduceras antalet fort. Den kinesiska marknaden är och kommer att vara avgörande för Tactels fortsatta tillväxt. En lokal närvaro och klusterfördelar är egenskaper som företaget traditionellt är uppbyggt av. På samtliga marknader där Tactel befinner sig idag försöker man vara nära sina kunder och marknader samt etablera sina utvecklingsavdelningar i kluster, t.ex. Ideon (Lund) och Silicon valley (San Fransisco).

## 5.4 Etableringsalternativ

Teoriavsnittet tar upp följande etableringsalternativ: Export, Licensavtal, Franchise, Joint Venture och Wholly Owned Enterprises, men vid tal om etableringar i Kina är det nästan enbart tre metoder som används, nämligen export, etablering av dotterbolag eller öppning av ett representativt kontor. Tactel har två affärsområden, det ena är konsultverksamheten och det andra är deras egna utvecklingsprojekt.

### 5.4.1 Export

Tactel erbjuder bl.a. konsulttjänster, och denna del av verksamheten kan bli svår att genomföra via export. Att hyra ut en konsult till Kina från befintliga avdelningar (Sverige och USA) medför höga kostnader och lämnar litet utrymme för vinstmarginal. Metoden ger dock möjlighet för företaget att anpassa sig till efterfrågan och medför låga etableringskostnader (investeringskapital), och därmed liten risk för stora förluster.

Vid utveckling av egna produkter ser Tactel två möjligheter; att tillfredsställa den kinesiska marknaden och att hjälpa kinesiska företag att leverera till den västerländska marknaden. Att utveckla produkter i befintliga utvecklingsavdelningar för att sedan exportera dessa till **den kinesiska marknaden** innebär att man inte har en nära kundkontakt eller marknadsnärvaro vid utvecklingen. Detta kan påverka kvaliteten på lösningarna ifall en marknadsfrånvaro leder till misstolkningar av marknadsbehovet.

Problemet skulle däremot inte uppstå vid utveckling för **västerländska marknader** eftersom man har en marknadsnärvaro i västvärlden. Dock kan problemen uppkomma efter leverans, när supportaktiviteter ska hanteras. Om man tar Mobical som ett exempel kan en lokal supportavdelning behövas ifall man inte får tillgång till "remote control" av kundens servrar (Mobical-server). En lösning hade

kunnat vara att man kopierar kundens server för att testköra och lösa problem, detta innebär också att man måste ha tillgång till denna. Med tanke på att mycket av telekommarknaden är statlig eller halvstatlig (privata företag med stort inflytande från staten) kan tillgången till servrar vara ett känsligt ämne. Konsekvenserna av detta kommer bli att man skickar ett supportteam från befintliga utvecklingsavdelningar till Kina för att lösa deras problem, vilket kan medföra höga kostnader för företaget i det långa loppet. En annan faktor är kulturskillnader och kommunikationshinder. Genom att västerlänningar har mindre förståelse för kulturen och språket kan detta leda till missförstånd och att servicenivån försämras.

Exportmetoden är en kortsiktig lösning för företaget. Den medför mindre risker och ger en möjlighet att anpassa sig till efterfrågan men kan bidra till höga kostnader i slutändan. Utan en marknadsnärvaro kommer det bli svårt att sälja samt marknadsföra inom samtliga affärsområden, därför kommer det att behövas satellitpersoner (personer på plats) eller att företaget skickar säljare från befintliga kontor.

#### **5.4.1.1 Representativt kontor**

Många företag som känner av behovet av en kundnärvaro löser detta genom att öppna ett representativt kontor. Begränsningarna inom denna bolagsform ligger i att man endast får driva ideell verksamhet, dvs. marknadsanalyser, kundkontakt, samordnare för moderbolaget, researrangemang för moderbolags representanter osv. Etableringsformen är passande för att övervaka marknaden, knyta kontakter och starka kundrelationer.

Tactels kundkrets består oftast av få och stora aktörer. Genom en etablering av ett representativt kontor kan man underlätta marknadsföringen av företagets samtliga affärsområden. Till en låg kostnad kan marknaden penetreras och man kan nå ut till samtliga regioner med multipla kontor. Kontorets syfte är oftast att dra potentiella eller befintliga kunder till moderbolaget eller sitt kinesiska dotterbolag. Detta kan medföra sänkta resekostnader för företaget beroende på aktivitetsgraden man har på den kinesiska marknaden.

#### **5.4.2 Licensavtal**

Idag har Tactel inga licenser eller patent, och även om man skulle patentera sina produkter skulle det inte vara intressant att sälja dessa om man kan penetrera den kinesiska marknaden på egen hand.

Företaget har successivt ökat avdelningen för egen produktutveckling och om detta fortsätter kan metoden bli intressant för företaget. Om företags produkter kan användas i branscher utanför Tactels egna eller att man inte har tillgång till en viss marknad på grund av restriktioner från landet kan licensavtal vara en bra lösning för att nå den delen av marknaden.

#### **5.4.3 Franchise**

Det är tydligt att franchising varken fungerar för en konsultverksamhet eller för mjukvaruutveckling då båda affärskoncepten bygger på kunskaper som inte är direkt överförbara.

#### **5.4.4 Joint Venture**

Ett JV är ett bra alternativ vid etablering på en ny marknad genom att riskerna fördelas och man får tillgång till lokala kunskaper. Eftersom den kinesiska marknaden är en ny marknad för Tactel kan det vara bra att få lokala kunskaper samt att riskerna reduceras via fördelning, givet att man hittar en bra partner. För att kunna hitta ett företag/partner som passar Tactel krävs noggranna undersökningar. Den kompetens som Tactel äger inom mjukvaruutveckling är sällsynt i Kina och ett joint venture skulle förmodligen innebära att man delar med sig av sina kompetenser och kunskaper i utbyte mot lokala marknadskunskaper, vilket inte är speciellt givande för Tactel i kontrast till vad man erbjuder sin partner. För att joint venture ska bli ett aktuellt ämne måste motparten kunna erbjuda en mer unik kunskap.

#### **5.4.5 Wholly Owned Enterprise**

Detta är metoden som de flesta svenska företagen väljer och utifrån Tactels perspektiv kan denna modell vara passande. I Kina kallas denna etableringsform för Wholly Foreign Owned Enterprise (WFOE). Metoden innebär en större investering och medför fler och större risker. Trots detta kan metoden vara intressant för Tactel pga. möjligheterna som erbjuds.

Denna metod är en långsiktig strategi och etableringen medför stora utgifter. Om företaget har intresse av att leverera till den kinesiska marknaden (t.ex. kinesiska mobilanvändare) kommer det vara viktigt för utvecklarna och säljarna att ha en marknadsnärvaro för att få en djupare förståelse av marknadsbehovet. Detta innebär också att man får möjlighet till en närmare kundkontakt vilket Tactel traditionellt har till sina kunder. Det kommer därför vara omöjligt att undvika denna metod ifall man vill följa företagets vision, "att skapa kundrelationer som varar och växer" och vara serviceinriktade.

Skulle Tactel endast vara intresserade av att hjälpa kinesiska företag att leverera mjukvaror till västvärlden kommer WFOE metoden bli mer aktuell med en växande kundportfölj, då lokal personal kommer vara mer lönsamt. Metoden medför även möjlighet att anställa kineser vilket innebär att kommunikationsbarriärer kommer kunna behandlas bättre. Detta skulle påverka marknads-, utvecklings- och servicearbetet hos Tactel. Att utveckla i Kina kan även ge samma effekt som i Kiev, nämligen att man får tillgång till billig arbetskraft och därmed bli mer konkurrenskraftig i det globala.

Den största risken metoden medför är investeringskravet: för att etablera ett WFOE bolag krävs det minst en summa på 3,7 miljoner SEK, och 1,1 miljoner SEK för ett FICE. Efter att en registreringsprocess är genomförd är det väldigt komplicerat att lägga ned verksamheten utan stora förluster.

De begränsningar som ett vanligt WFOE-produktionsbolag har kan bli problematiska om Tactel väljer att driva handel som överstiger 30 % av omsättningen, dvs. att man säljer färdig programvara från t.ex. Sverige till Kina. Därför kan det vara klokt att etablera sig genom bolagsformen FICE eftersom det medför att handelsrestriktionerna försvinner. Med varianten FICE tillkommer dock ett förädlingskrav, dvs. att företaget inte får ha någon förädling. Detta blir inte aktuellt för Tactel då programvaruutveckling inte räknas som förädling.

## 5.5 Fallstudie - Företagsetablering

### 5.5.1 Q-Matic

Att studera företaget Q-Matic blir intressant i det avseendet att de etablerade sig i Kina för att penetrera marknaden. Branschen är avskild från telekombranschen men tjänsterna som erbjuds har några liknande drag. Både Q-Matic och Tactel är teknologiföretag och utvecklar mjukvaror. Vid etableringsfasen för Q-Matic har inte faktorer som kluster och universitet behandlats, men båda dessa faktorer är stödben för innovation och har därmed större betydelse för med Tactel.

Valet av etableringsorten Shanghai kan diskuteras, mycket beror på vilka krav kunderna ställer på stödaktiviteterna (support). Förmodligen är majoriteten av kundernas problem väldigt akuta då deras kundflöde drabbas och företaget lider av brister i kösystemet vilket i sin tur minskar servicekänslan för deras kunder. Detta innebär också att man måste vara nära sina kunder för att lösa problemen så snabbt som möjligt. I detta fall blir marknaden väldigt begränsad av distanser eftersom man måste vara nära sin kund. Utifrån detta synsätt är det rätt att

placera sig där koncentrationen av företagets kundmålgrupp är som störst. Om detta inte skulle vara fallet, dvs. att kundernas problem inte är akuta i den graden att några timmar gör stor skillnad, skulle en etablering i Hangzhou, Ningbo eller Nanjing medfört avsevärt lägre kostnader.



## 6 Slutsats

*I detta kapitel summeras analysdelen och slutsatser utifrån samtliga delar av examensarbetet. Jag presenterar även mina rekommendationer för Tactel.*

### 6.1 Geografisk etablering ur tre perspektiv

Vid en etablering av ett dotterbolag (WFOE, FICE) kommer den geografiska positionen att vara av högsta intresse för företaget.

De faktorer som är intressanta för Tactel vid en etablering är de geografiska positionerna för följande:

- Kunder och marknad
- Stödjande universitet och kompetenstillgång
- Avancerad infrastruktur (bl.a. stora flygplatser)
- Klusterregioner och klusterfördelar
- Lokala kostnadsvariationer



**Figur:** Samtliga faktorer har plottats över Kina-kartan för att skapa en överblick över de geografiska positionerna för kunder, universitet, BNP, infrastruktur och flygplatser. Färgerna (rosa, mörkgrön och blå) markerar klusterregionerna PRD, YRD och BBR. Radien på cirkelarna samt färgerna representerar en högre BNP från lågt/gult till högt/rött.

Utifrån de faktorer som identifierats ha inflytande för Tactels framgång på den kinesiska marknaden ser man att regionerna vid kusten blir intressanta. De få områden över Kina som uppfyller kraven är Beijing, Nanjing, Shanghai, Hongkong och Shenzhen. När man väger kostnadsvariationerna för samtliga städer blir städerna Shenzhen, Shanghai och HongKong mindre intressanta medan Beijing och Nanjing får en större betydelse. Trots den höga koncentrationen av universitet i Beijing kan Nanjing vara intressant eftersom det ligger nära såväl Beijing och HongKong som Shanghai.

Givetvis kommer de framtida kunderna att influera etableringsorten, t.ex. har både Huawei och ZTE sina huvudkontor etablerade i Shenzhen. Detta bidrar till att



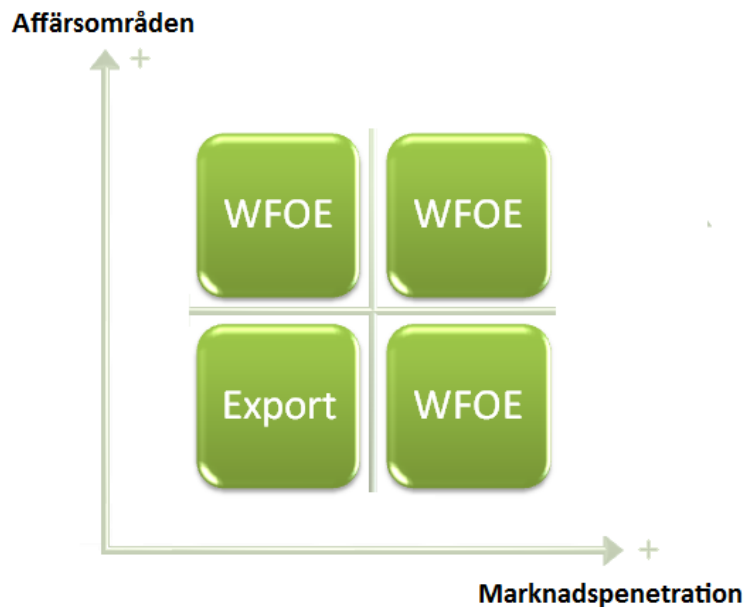
Shenzhen får en ny innebörd eftersom Tactels tjänster oftast ligger på en nationell beslutsnivå för kunderna, dvs. att besluten tas på huvudkontoret.

För att kunna etablera en långsiktig strategi är det viktigt att företaget tar del av samtliga resurser (universitet, infrastruktur, kluster och lokala variationer i kostnader) i landet för att skapa lokala och globala fördelar.

## **6.2 Etableringsalternativ**

Företagets affärsområden kommer vara en avgörande del för etableringsformen samt de planer man har för sin framtida Kina-verksamhet. Kortsiktigt kan det vara säkrare att använda sig av exportmetoden för att minimera riskerna och investeringskapitalet, dock måste man förstå att exportmetoden kan medföra en sämre servicegrad vilket är en risk i sig.

Beroende på vilka affärsområden man väljer att driva i Kina varierar de olika etableringsmetoderna från exportmetod till WFOE (FICE). Exportmetoden kan passa om företaget endast planerar att utveckla mjukvara för västvärlden. Skulle man vilja behandla fler affärsområden som konsulttjänst och utveckling av mjukvaror för den kinesiska marknaden blir WFOE-(FICE)metoden mer aktuell eftersom exportmetoden skulle innebära för många kvalitetsbrister och kostnader. Oavsett, så är exportmetoden en väldigt kortsiktig lösning eftersom marknaden kräver närvaro, se diagram 6.0.



**Diagram 6.0**

### 6.3 Rekommendation

För att företaget inte ska ta allt för stora risker på okända marker kan en exportmetod vara strategiskt eftersom man då känner av marknaden med ett mindre antal kunder. Detta är en kortsiktig lösning och vid bekräftande av en befintlig marknad bör Tactel etablera ett WFOE-(FICE)bolag för att vara nära sina kunder, driva lokalsupport, öppna möjligheter för ett bredare scope, utnyttja lokala resurser och skapa en högre lönsamhet.

Det är mycket viktigt att vara medveten om vilka brister exportmetoden medför och motverka dessa i högsta grad för att skapa en stark relation till sina första kunder, då dessa kommer att spela en avgörande roll för framgång när dotterbolaget etableras i Kina.

Företagets första kunder på den kinesiska marknaden kommer att influera etableringsorten för Tactel. I en långsiktig strategi är det viktigt att ta hänsyn till samtliga faktorer (universitet, infrastruktur, kluster och lokala variationer i kostnader) och inte enbart fokusera sig på kunder och marknad. Utifrån vår undersökning är Beijing, Nanjing och Shenzhen passande städer för Tactel.

## 7 Reflektion och diskussion

*I detta kapitel presenteras ytterligare personliga reflektioner över examensarbetet och diskussioner kring de teorier som används.*

### 7.1 Teorimodellerna

Samtliga teorimodeller betraktar utlandsetableringar vilket medför att de måste vara generella för att kunna appliceras på samtliga länder. Detta innebär att modellerna inte kan betrakta marknadsspecifika faktorer. De flesta länder och marknader har sina karaktäristiska drag – som politik, kultur, språk, traditioner m.m. Kina är ett sådant land, och har en väldigt annorlunda miljö i jämförelse med Sverige och även resten av världen. Den skilda kulturen och miljön bidrar till en annorlunda affärskultur för utländska företag, vilket försvårar kommunikationen mellan parterna.

I Kinas affärskultur finns det två viktiga faktorer som har ett stort inflytande hos företag, nämligen "Mian zi" och "Guan xi". Det hade varit intressant att även betrakta en etablering i Kina utifrån dessa två faktorer. Beroende på industri och öppenheten hos företag kan inverkan från Mian zi och Guan xi variera. Många talar om korruption i Kina och hur företag fuskar sig fram genom kontakter. Personligen ser jag inte Kinas affärskultur som korruption, snarare att i den kinesiska marknaden finns det en annan typ av affärsmiljö. Även i Sverige utnyttjas kontakter för att göra affärer, men i Kina sker detta i större utsträckning. Med en kultur och tradition att man inte ska blanda in myndigheter i konflikter är relationer av ökad betydelse. Gester som gåvor och pengar kan betraktas som mutor i svensk kultur, men i en kinesisk kultur är det väldigt vanligt med en present eller gåva är i form av pengar (s.k. Red pockets) där en gåva är ett sätt av visa hängivenheter till en framtida relation.

Vad innebär då detta? Relationsmarknadsföring får en helt ny betydelse i en marknad som den kinesiska. Städer med högre antal utländska företag är mer vana vid att göra affärer på västerländskt vis, där bl.a. kontakter och gåvor har en mindre inverkan på ett slutgiltigt affärsbeslut. Affärskulturen kan därmed betraktas som en marknadsbarriär där kontakterna är svåra att bryta ner men även att det kan vara en konkurrensfördel när man väl har etablerat sitt affärsnätverk. Konkurrenter som ett företag har kan blockeras från marknaden genom att man redan byggt upp bra och starka relationer med nyckelpersoner inom en viss marknad.



## 8 Källförteckning

### 8.1 Litteratur

Alvstam, CG, EW Schamp, *Linking industries across the world: Processes of global networking*, Ashgate, Aldershot, 2005.

Bryson, JR, PW Daniels & B Warf, *Service Worlds: people, organisations and technologies*, Routledge, Abingdon, 2007.

Dicken, P, PE Lloyd, *Location in space: Theoretical perspectives in economic geography*, 3<sup>rd</sup> edn, HarperCollinsPublisher Inc, New York, 1990.

Fang, T, *Att göra affärer i dagens Kina*, SNS Förlag, Stockholm, 2005.

Fernandez, JA, L Underwood, *China CEO: voices of experience from 20 international business leaders*, Wiley, Singapore, 2006.

Harvard Business School Pub, *Harvard Business Review on Doing Business in China*, Harvard Business Press, Boston, 2004.

Hill, CWL, *International business: competing in the global marketplace*, 7<sup>th</sup> edn, McGraw Hill/Irwin, Boston, 2009.

Hollensen, S, *Global marketing: a decision-oriented approach*, 4<sup>th</sup> edn, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2007.

Hurdeman, AA, *The worldwide history of telecommunications*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.

Lekvall, P, C Wahlbin, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4<sup>th</sup> edn, IHM Förlag, Göteborg, 2001.

National Bureau of Statistics of China, *China statistical yearbook 2003*, China statistic press, Beijing, 2003.

National Bureau of Statistics of China, *China statistical yearbook 2008*, China statistic press, Beijing, 2008.

Patton, MQ, *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 3<sup>rd</sup> edn, Sage Publications Inc, London, 2002,

## 8.2 Föreläsningar & Intervjuer

Föreläsning med J Bjersest, *Föreläsning: Tillämpad affärsanalys*, Lunds Tekniska Högskola (Lund 29 apr 2009).

Föreläsning med Hans Rosling, Professor, Karolinska institutet, (India nov 2009), <[http://www.ted.com/talks/lang/eng/hans\\_rosling\\_asia\\_s\\_rise\\_how\\_and\\_when.html](http://www.ted.com/talks/lang/eng/hans_rosling_asia_s_rise_how_and_when.html)>.

Intervju med Johan Andrén, General Manager, Handelsbanken, Handelsbanken (Shanghai 16 dec 2009).

Intervju med Tove Bäcker, Marknadskonsult, Exportrådet, Exportrådet (Malmö 18 nov 2009).

Intervju med Andreas Erensjö, Regions ansvarig (Sverige), Nordic Industrial Park, Sinovum (Göteborg 19 nov 2009).

Intervju med David Johansson, Affärsutvecklingschef, Tactel AB, Tactel AB (Malmö 29 okt 2009).

Intervju med Mr. Liu, Kundtjänst, ZTE, ZTE (Shenzhen 4 jan 2010).

Intervju med Thomas Sareyko, VP sales, Q-Matic, Q-Matic (Mölnådal 9 feb 2010).

Intervju med Ulf Silbersky, Doktorand, Lunds Universitet, (Lund 6 nov 2009).

Intervju med Mr. Wang, Kundtjänst, Huawei, Huawei (Shenzhen 4 jan 2010).

Intervju med Ms. Zhang, Kundtjänst, China Mobile Ltd (Hongkong), China Mobile (Hongkong 4 jan 2010).

## 8.3 Tidskrifter

Hähnel, F, C Rylme, SEB & Swedish Trade Council China Survey 2007: SEB merchant banking Shanghai – China establishment analysis, 2007

Keeble, D, C Lawson & HL Smith & B Moore & F Wilkinson, 'Internationalisation Processes, Networking and Local Embeddedness in Technology-Intensive Small Firms', *Small Business Economics*, vol. 11, 1998, pp. 327-342.

Sennett, J, J Simmie & P Wood & D Hart, 'Space, Linkages, and Successful Urban Regions', *Journal of Urban Technology*, vol. 9, no. 3, 2002, pp. 49-68.

Smith, HL, 'Skill Shortages, Demographic Aging, and Training Implications for Skill-based Economies', *The professional geographer*, vol. 61, no. 1, 2009, pp. 59-69.

Smith, HL, 'Universities in Europe: Innovation and Economic Development', *The journal of interdisciplinary economics*, vol. 18, 2007, pp. 239-264.

Wang, J, C Werker, *Telecommunications Equipment Market in China*, Stat-USA Market Research Reports, 2004.

#### 8.4 Internetartiklar

Airports-China, *China airports, major airports in China*, Airports-China.com, 2008, tagen den 20 Nov 2009, <<http://www.airports-china.com/>>.

Ahlbom, H, *Ericsson billigare än Huawei*, NyTeknik, 2009, tagen den 13 Jan 2009, <[http://www.nyteknik.se/nyheter/it\\_telekom/allmant/article705909.ece](http://www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/allmant/article705909.ece)>.

Almazan, AM, *Telecom industry in China*, Donghai Securites, 2008, tagen den 29 Nov 2009, <<http://www.qfiibroker.com/upload/TELECOM%20CHINA.pdf>>.

Apple Inc, *Apple reinvents the phone with iPhone*, Apple Inc, 2007, tagen den 29 Okt 2009, <<http://www.apple.com/pr/library/2007/01/09iphone.html>>.

Birgersson, P, *Huawei satsar i Sverige*, Sydsvenskan, 2009, tagen den 5 Jan 2010, <<http://sydsvenskan.se/ekonomi/article559571/Huawei-satsar-i-Sverige.html>>.

Caijing Magazine, *Beijing's political and economic breakthrough in 9000 U.S. dollars per capita GDP*, Caijing Magazine, 2009, tagen den 1 Feb 2010, <<http://www.caijing.com.cn/2009-01-21/110050376.html>>.

Cavalcanti, M, RC Souza & MO Yu, *China Clusters and Development*, Druid Summer Conference, 2006, tagen den 12 Jan 2010, <<http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=206&cf=8>>.

China-economy.net, *Shanghai*, China-economy.net, 2008, tagen den 7 Jan 2010, <[www.china-economy.net](http://www.china-economy.net)>

China Daily, *China allocates \$40b for infrastructure investment so far in 2009*, China Daily, 2009, tagen den 19 Nov 2009, <[http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2009-05/27/content\\_7947943.htm](http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2009-05/27/content_7947943.htm)>.

China Embassy, *Beijing Olympic Economy*, China Embassy, 2004, tagen den 3 Jan 2010, <<http://www.china-embassy.org/eng/gyzg/t157967.htm>>.

China Popin, *China's population clock*, cpirc.org, 2009, tagen den 2 Nov 2009, <<http://www.cpirc.org.cn/index.asp>>.

Dalrymple, J, *Apple double its iPhone market share*, Cnet News, 2009, tagen den 2 Nov 2009, <[http://news.cnet.com/8301-13579\\_3-10245339-37.html](http://news.cnet.com/8301-13579_3-10245339-37.html)>.

Dalrymple, J, *Report: Apple's smartphone market share rises*, Cnet News, 2009, tagen den 2 Nov 2009, <[http://news.cnet.com/8301-13579\\_3-10308173-37.html](http://news.cnet.com/8301-13579_3-10308173-37.html)>.

Edström, A, *Ericsson säljer mer LTE till USA*, Elektronik Tidningen, 2009, tagen den 14 Nov 2009, <[http://www.etn.se/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49745](http://www.etn.se/index.php?option=com_content&view=article&id=49745)>.

Eklund, K, *Focus: China*, Klas Eklund, 2003, tagen den 2 Nov 2009, <[http://www.klaseklund.se/?page\\_id=2](http://www.klaseklund.se/?page_id=2)>.

Eklund, C, A Stålnacke, *Ändring i kinesisk lagstiftning om företagsbeskattning*, Exportrådet, 2008, tagen den 29 okt 2009, <<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/asien/kina/Om-Kina/Rapporter-fran-UD/Andring-i-kinesisk-lagstiftning-om-foretagsbeskattning-2008-09-01/>>.

Forhammar, M, *De kinesiska börserna*, Aktiespararna, 2006, tagen den 18 Dec 2009, <<http://www.aktiespararna.se/artiklar/Reportage/De-kinesiska-borserna/Post.aspx#actions#actions>>.

Leinonen, M, *Wireless Broadband in China*, Tekes, 2005, tagen den 22 Jan 2010, <[http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/CONE/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta\\_ja\\_aktivointi/Seminaarit/Maaselvsem06/Wireless\\_Broadband-China\\_-\\_Leinonen.ppt](http://akseli.tekes.fi/opencms/opencms/OhjelmaPortaali/ohjelmat/CONE/fi/Dokumenttiarkisto/Viestinta_ja_aktivointi/Seminaarit/Maaselvsem06/Wireless_Broadband-China_-_Leinonen.ppt)>.

Lundgren, M, *Swedish Business in China: Trends and challenges*, Sveriges Ambassad Peking, 2009, tagen den 8 Dec 2009, <[http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20428/Embassy\\_brochure.pdf](http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20428/Embassy_brochure.pdf)>.

Mercer & SCB, *Vad tjänar man i Kina?*, Chindia, 2009, tagen den 3 Jan 2010, <<http://www.kinaochindien.se/kina-loner.html>>.



Made-in-china.com, *Nanjing Profile*, Made-in-china.com, 2008, tagen den 1 Feb 2010, <<http://nanjing.made-in-china.com/info/nanjing-profile.html>>

Malmqvist, M, *ZTE knappar in på Ericsson*, IT-24, 2009, tagen den 20 Nov 2009, <<http://it24.idg.se/2.2275/1.264649/zte-knappar-in-pa-ericsson>>.

Middleton, J, *China Mobile notches up half a billion subscribers*, Informa Telecoms & Media, 2009, tagen den 4 Nov 2009, <<http://www.telecoms.com/14701/china-mobile-notches-up-half-a-billion-subscribers>>.

NDRC, *The outline of the eleventh five-year plan for national economic & social development of the people's republic of China profile*, NDRC, 2009, tagen den 4 Jan 2010, <[http://en.ndrc.gov.cn/hot/t20060529\\_71334.htm](http://en.ndrc.gov.cn/hot/t20060529_71334.htm)>.

Nixon, K, *Telecommunication in China Fact Pack*, Swedish Trade Council in China, 2007, tagen den 12 Dec 2009, <<http://www.swedishtrade.se/PageFiles/138236/Telecommunication%20Services%20in%20China%20Fact%20Pack%202007.pdf>>.

PathToChina (PTC), *Wholly foreign owned enterprise setting up in China*, PTC, 2009, tagen den 1 Dec 2009, <[http://www.pathtochina.com/reg\\_wfoe.htm](http://www.pathtochina.com/reg_wfoe.htm)>.

People's Daily, *China builds world's largest Internet infrastructure*, People's Daily Online, 2009, tagen den 17 Dec 2010, <<http://english.peopledaily.com.cn/90001/90778/90860/6802372.html>>.

People's Daily, *Total investment in Beijing Olympics hits 295 bln yuan*, People's Daily Online, 2008, tagen den 3 Jan 2010, <<http://english.peopledaily.com.cn/90001/90779/90867/6467636.html>>.

QS, *World University Rankings*, QS, 2009, tagen den 1 Dec 2009, <<http://www.topuniversities.com/world-university-rankings>>.

Reuters, *Interview- China's ZTE aims for fifth of global GSM gear market*, Reuters.com, 2009, tagen den 2 Jan 2009, <<http://www.reuters.com/article/idUSHKG24779620091118>>.

Shenzhen Government, *Comprehensive Economic Strength*, Shenzhen Government, 2008, tagen den 1 Feb 2010, <<http://english.sz.gov.cn/economy/>>.

Shenzhen Qingfeng Information Consulting, *First half of 2009 China's Mobile Phone Machine Industry Research Report*, Askci.com, 2009, tagen den 9 Okt 2009, <[www.askci.com/reports/2009-09/2009919712.html](http://www.askci.com/reports/2009-09/2009919712.html)>

Sony Ericsson, *Musiken föds på nytt när Sony Ericsson lanserar nya Walkman-telefoner och musiktillbehör*, Sony Ericsson, 2008, tagen den 29 okt 2009, <<http://www.sonyericsson.com/cws/companyandpress/pressreleases/pressrelease/pressreleaseoverview/sonyericssonw302andw902andw595final-20080722?cc=se&lc=sv>>.

Statistics and Census Service Macao SAR Government, *Table of frequently used indicators*, Macao SAR Government, 2009, tagen den 1 Feb 2010, <<http://www.dsec.gov.mo/PredefinedReport.aspx?ReportID=32&Lang=en-US>>.

Sveriges Ambassad Peking, *Kina – Landfakta*, Sveriges Ambassad Peking, 2009, tagen den 1 Feb 2010, <<http://www.swedenabroad.com/SelectImageX/20427/Kinalandfakta.pdf>>.

Teldok, *Kina störst på mobiltelefoni – konsekvenser för omvärlden*, Teldok.org, 2006, tagen den 5 Nov 2009, <<http://www.teldok.org/pdf/150.pdf>>.

The World Bank Group, *Economy Rankings*, *doingbusiness.org*, 2009, tagen den 2 Nov 2009, <<http://www.doingbusiness.org/EconomyRankings/>>.

United Nations, *World population prospects: The 2008 Revision*, United Nations, 2008, tagen den 2 Nov 2009, <<http://esa.un.org/unpp/>>.

U.S Census Bureau, U.S. PopClock, U.S Census Bureau, 2009, tagen den 2 Nov 2009, <<http://www.census.gov/population/www/popclockus.html>>.

U.S Commercial Service, *Shanghai*, US Commercial Service, 2008, tagen den 1 Feb 2010, <<http://www.buyusa.gov/china/en/shanghai.html>>.

U.S Department of State, *Background Note: Hongkong*, US department of State, 2009, tagen den 1 Feb 2010, <<http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2747.htm>>.

U.S Government Export portal, *Exporting to China*, U.S Government, 2009, tagen den 30 Nov 2009, <<http://www.export.gov/china/>>.

Xinhua, *China's Yangtze River Delta to attain modernization by 2020, says official*, People's Daily Online, 2008, tagen den 6 Jan 2010, <<http://english.peopledaily.com.cn/90001/90776/90884/6516590.html>>.

Xinhua, *China to boost service industry in Yangtze delta*, Chinese Government's Official web portal, 2008, tagen den 6 Jan 2010, <[http://english.gov.cn/2008-09/16/content\\_1096886.htm](http://english.gov.cn/2008-09/16/content_1096886.htm)>.

Xinhua News, *Briefing on China's Bidding for Expo 2010 Shanghai*, Xinhua News, 2002, tagen den 3 Jan 2010, <[http://news.xinhuanet.com/english/2002-09/14/content\\_566068.htm](http://news.xinhuanet.com/english/2002-09/14/content_566068.htm)>.

## 8.5 Bilder

Bild, *business-environment-telecom-industry*, 2008, tagen den 11 Nov 2009, <<http://mobilehandsets.files.wordpress.com/2008/02/business-environment-telecom-industry.jpg>>.

Figur, *Gaps within China*, 2009, tagen den 30 Okt 2009, <<http://graphs.gapminder.org>>.



## 9 Appendix & Bilagor

### 9.1 Appendix

#### 9.1.1 Explanation of how the Ease of Doing Business Index and the sub-indices are calculated.

Beskrivning av faktorerna som utgör affärsklimat placeringen.

##### Which indicators make up the ranking?

<b>Starting a business</b> Procedures, time, cost and paid-in minimum capital to open a new business	<b>Protecting investors</b> Strength of investor protection Index: extent of disclosure Index, extent of director liability Index and ease of shareholder suits Index
<b>Dealing with construction permits</b> Procedures, time and cost to obtain construction permits, inspections and utility connections	<b>Paying taxes</b> Number of tax payments, time to prepare and file tax returns and to pay taxes, total taxes as a share of profit before all taxes borne
<b>Employing workers</b> Difficulty of hiring Index, rigidity of hours Index, difficulty of redundancy Index, redundancy cost	<b>Trading across borders</b> Documents, time and cost to export and import
<b>Registering property</b> Procedures, time and cost to transfer commercial real estate	<b>Enforcing contracts</b> Procedures, time and cost to resolve a commercial dispute
<b>Getting credit</b> Strength of legal rights Index, depth of credit information Index	<b>Closing a business</b> Recovery rate in bankruptcy

### 9.2 Intervjuguider

#### 9.2.1 Tove Bäcker, Exportrådet

Kan ni berätta lite om vad ni gör?

Vad brukar det vanligaste skälet till att ett företag vill etablera sig i Kina?

Vid etablering i Kina väljer oftast företag platser som Shanghai och Peking. Finns det andra städer som har blivit mer aktuella idag?

Finns det en stor skillnad på den strategiska positioneringen för ett tjänste företag och ett produktionsföretag?

Vilka aspekter brukar ni traditionellt titta på när ni förser en geografisk etablering för ett tjänsteföretag?

Vilka anser ni är de viktigaste? Och varför?

Hur ser man på områden som är under direkt styrelse av central regeringen är detta positivt för företag som etablerar sig i där till skillnad från att etablera sig i andra provinser med lokala myndigheter?

Finns det provinser där det är svårare att etablera sig av politiska skäl eller andra skäl?

Känner ni några företag som skulle kunna vara intressanta för mitt exjobb?

Finns det någon favorit struktur kineser föredrar gällande presentationer i ex power point?

### **9.2.2 Sasa Stamenkovic, Softhouse**

Berätta gärna lite om Softhouse och er roll i företaget.

Varför har det blivit aktuellt för Softhouse att undersöka en etablering/expansion till Kina?

Vad är syftet med expansionen, vill man etablera ett utvecklingskontor eller säljkontor?

Hur planerar man att ta sig till väga, och hur omfattande är er förstudie?

Vilka faktorer anses vara viktiga för företaget vid val av etableringsort?

Har företaget kunder i Kina idag? Hur ser marknaden ut?

Vid etableringsstrategin, har man undersökt faktorer som universitet, kluster, kompetenstillgång, infrastruktur, kunder och underleverantörer? Om inte vilka faktorer anser man vara viktiga?

Vad har man kommit fram till idag?

Diskussioner kring nuvarande beslut.

### **9.2.3 Thomas Sareyko, Q-Matic**

Berätta gärna lite kort om Q-Matic och er roll i företaget.

När började man granska frågan om etablering i Kina och när etablerade man sig?

Hur lång tid tog etableringsprocessen och hur gjorde man (ex. tog hjälp av exportrådet)?

Vilka problem uppstod vid etableringen?

Inför etableringen, vilka faktorer granskade man för att ta beslutet om etableringsort? Varför blev det Shanghai?

Betraktade man faktorer som: kluster, universitet, kunder, underleverantörer, konkurrenter, kompetenstillgång och infrastruktur?

Äger Shanghai kontoret egen utvecklingsavdelning eller fungerar det mer som ett säljkontor eller produktionsfabrik?

Vad var syftet med etableringen i Kina och vad är syftet idag?

Om man skulle få möjligheten att planera om etableringen, vad skulle man ändra?

Vilka problem har företagen upplevt med etableringen i Kina?

Kulturkrockar?

#### **9.2.4 Johan Andréén, Handelsbanken**

Kan ni berätta lite om er själv och vad ni gör?

Ett WOFE bolag ska bestå av 70 % finansierat kapital och 30 % belånat. Hur kan ett företag få tag i mer kapital vid behov?

Finns det möjligheter för ett utländskt företag att börsnotera sig på en av de kinesiska börserna?

Hur fungerar betalning i Kina?

Hur kan man ta betalt för mjukvara eller annan produkt som är såld till Kina?

Vilka komplikationer finns det vid utdelning av vinst hos ett dotterbolag etablerade i Kina?

Finns det regionala skillnader mellan de ekonomiska aspekterna?

Vilka och vad beror de på?