



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90
Företagsekonomi -
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2012

Förvärv som etableringsstrategi

- Interaktionen mellan företaget, marknaden och det potentiella förvärvet

Författare:

Oskar Lindstam
Markus Oor

Handledare:

Claes Svensson

Sammanfattning

Titel:	Förvärv som etableringsstrategi – interaktionen mellan företaget, marknaden och det potentiella förvärvet
Seminariedatum:	2012-05-28 Lunds Universitet
Ämne/kurs:	Magisteruppsats Civilekonomprogrammet - Företagsekonomi, FEKN90 30 hp
Författare:	Oskar Lindstam, Markus Oor
Handledare:	Claes Svensson
Nyckelord:	Etableringsstrategi, Förvärv, Synergier, Ryssland, Marknadsetablering
Syfte	Syftet med uppsatsen är att utveckla och pröva en modell innehållande centrala faktorer som företag inför ett marknadsinträde genom förvärv bör ta hänsyn till.
Metod:	Studien är kvalitativ och utifrån en deduktiv ansats. Den teori som samlats in har sammanställts i en modell. Prövning av modellens användbarhet har sedan gjorts genom en fallstudie.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsen behandlar teoretiska områden som kan påverka beslut om marknadsinträde genom förvärv.
Empiri:	Empiriskt underlag har i uppsatsen införskaffats genom intervjuer av personer på fallföretaget samt sammanställning av sekundärdata.
Slutsatser:	Vid tillämpning på fallföretaget visade sig modellen vara ett användbart ramverk för vilka områden som inför beslut om marknadsinträde genom förvärv bör behandlas. Genom att i analysen utgå från modellens olika delar kom ett omfattande beslutsunderlag att erhållas.

Summary

Title:	Acquisition as Entry Strategy – the Interaction between the Company, the Market and the Potential Acquisition
Seminar date:	2012-05-28 Lund University
Course:	Master thesis in business administration - 30 University Credit Points (30 ECTS)
Authors:	Oskar Lindstam, Markus Oor
Advisor:	Claes Svensson
Five key words:	Entry strategy, Acquisitions, Synergies, Russia, Market entry
Purpose:	The purpose of the thesis is to develop and test a model containing the key factors that companies should consider before entering a market through acquisitions.
Methodology:	The study is qualitative and based on a deductive approach. Relevant theories have been illustrated in a model. The usability of the model has been tested through a case study.
Theoretical perspectives:	The thesis discusses theoretical aspects which affects the decision to entry a market through acquisitions.
Empirical foundation:	Empirical data been obtained through interviews and through compilation of secondary data.
Conclusions:	The test showed that the model was a useful framework for which areas companies should pay extra attention to before entering a market through acquisitions. By having the analysis based on the model's various components a broad basis for decision was received.

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett tack till G & L Beijer och till vår kontaktperson, Simon Karlin. Företaget har sedan uppsatsarbetets början varit mycket behjälpliga och har bidragit med information som möjliggjort denna uppsats.

Vi vill även tacka vår handledare Claes Svensson för hjälpsamma råd under arbetets gång.

Lund den 18 maj 2012,
Oskar Lindstam & Markus Oor

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion.....	7
1.2.1 Problemformulering.....	8
1.3 Syfte.....	8
2. Metod.....	9
2.1 Idé & Problemformulering.....	9
2.2 Val av metod.....	9
2.2.1 Motiv för val av metod.....	10
2.3 Val av fallföretag.....	10
2.4 Datainsamling.....	10
2.4.1 Litteraturstudie.....	11
2.5 Empiri.....	11
2.5.1 Intervjugenomförande.....	12
2.5.2 Reliabilitet och validitet.....	12
2.5.3. Alternativa metoder.....	13
2.6 Analys & Slutsats.....	13
3. Teoretisk referensram.....	14
3.2 Teoriområde del I - Globalisering.....	15
3.2.1 Möjligheter med globalisering.....	15
3.2.2 Global vs. multinationell strategi.....	16
3.2.3 Etableringsstrategier.....	17
3.3 Teoriområde del II – Förvärv som etableringsmetod.....	20
3.3.1 Resursanskaffning.....	20
3.3.2 Prestationer kopplade till förvärv.....	21
3.3.3 Synergier.....	22
3.3.4 Nettofördelar.....	23
3.3.5 Bestående resurser.....	24
3.4 Teoriområde del III - Den Nya Marknaden.....	26
3.4.1 Initiala etableringskostnader.....	26
3.4.2 Lokala marknadsförhållanden.....	26
3.4.3 Turbulenta marknadsförhållanden.....	30
3.4.4 Branschanalys.....	30
3.4.5 Timing.....	31
3.5 Sammanfattande modell.....	33
3.5.1 Företaget.....	34
3.5.2 Marknaden.....	34
3.5.3 Potentiella förvärv.....	34
3.5.4 Globaliseringsfördelar.....	35
3.5.5 Tidigare marknadserfarenheter.....	35
3.5.6 Etableringskostnader.....	35
3.5.7 Timing.....	35
3.5.8 Synergier.....	36
3.5.9 Integrering.....	36

4. Fallstudie	37
4.1 G & L Beijer	37
4.1.1 <i>Beijer & Kylbranschen i Europa</i>	38
4.1.2 <i>Resurser</i>	39
4.1.3 <i>Erfarenheter</i>	40
4.2 Ryssland	42
4.2.1 <i>Befolkning & kultur</i>	42
4.2.2 <i>Ekonomi & Industri</i>	42
4.2.3 <i>Politik</i>	43
4.2.4 <i>Utrikeshandel</i>	44
4.2.5 <i>Infrastruktur</i>	44
4.2.6 <i>Tidigare undersökning</i>	45
4.3 <i>Kylbranschen i Ryssland</i>	46
4.3.1 <i>Branschspecifika förhållanden</i>	46
4.3.2 <i>Befintliga aktörer</i>	47
5. Analys	49
5.1 <i>Tidigare marknadserfarenheter</i>	50
5.2 <i>Etableringskostnader</i>	50
5.3 <i>Timing</i>	51
5.4 <i>Strategi</i>	52
5.5 <i>Kunskap</i>	53
5.6 <i>Nätverk och infrastruktur</i>	54
5.7 <i>Politik och rättssystem</i>	55
5.8 <i>Byråkrati, tullar och skatter</i>	56
5.9 <i>Branschspecifika förhållanden i Ryssland</i>	57
5.10 <i>Integrering</i>	57
6. Avslutande diskussion	59
6.1 <i>Etablering i Ryssland</i>	59
6.2 <i>Modellens användbarhet</i>	60
6.3 <i>Förslag på vidare forskning</i>	61
7. Källförteckning	62
8. Appendix	69
8.1 <i>Artikelöversikt</i>	69
8.2 <i>Ursprungsmodeller</i>	78
8.3 <i>Intervjufrågor</i>	80
8.4 <i>Tidigare undersökning</i>	82
8.5 <i>Artikel</i>	85

1. Introduktion

1.1. Bakgrund

Världen har under de senaste decennierna förändrats, företag verkar i allt större utsträckning på internationella marknader och man skulle figurativt kunna säga att den bara blir mindre och mindre (Bishop et al. 2011). För konsumenten innebär detta stora fördelar då en globaliserad marknad får konkurrensen att öka, priser att pressas och produkter att bli bättre. Ytterligare en aspekt är att det i vissa länder skapas nya arbetstillfällen och förbättrade levnadsvillkor. Dock har globaliseringen även en baksida. Lönsamma företag som lämnar sitt hemland innebär minskade skatteintäkter för staten, och vidare riskerar mindre, lokala verksamheter att gå i konkurs på grund av en ökad konkurrens. Öppnandet av landgränser och reducerade handelshinder skapar dock tillväxtpotentialer för framgångsrika företag med en globalt hållbar affärsmodell. (Lunkes, 2009)

I takt med att företag blir mer globala och konkurrensintensiteten ökar blir det allt viktigare att utforma hållbara verksamhetsstrategier för att kunna uppnå långsiktig tillväxt (Lunkes, 2009). McKelvie och Wiklund (2010) diskuterar tre olika tillväxttyper: organisk tillväxt, förvärvstillväxt samt hybridformer av de två nämnda. Fokus i denna uppsats kommer främst att ligga på förvärvstillväxt och de grunder på vilka företag tar beslut rörande förvärv. Enligt Lunkes (2009) finns det flera strategiska anledningar till att göra förvärv men att de grundläggande incitamenten dock är desamma, nämligen att öka värdet för aktieägarna. Även för att stärka och utveckla sin verksamhet väljer många företag att basera sin strategi på just förvärvstillväxt då de kan behöva få tillgång till exempelvis nya kompetenser, tekniker, kundbaser och leverantörsnätverk (Pech et al. 2005). Vidare kan etableringshinder försvåra för företag att etablera sig på en ny marknad, varpå en effektiv och snabb väg in på marknaden kan vara genom just förvärv (Pech et al. 2005).

Ett företag som på senare år har haft en kraftig internationell expansion är det börsnoterade bolaget G & L Beijer. Företaget är en handelskoncern inom luftkonditionering och kyla och har huvudsakligen expanderat genom förvärv. Inom koncernen är det bolaget Beijer Ref som är ansvariga för den operativa verksamheten (fortsättningsvis refererad till som enbart Beijer). Företaget fokuserar på handels- och distributörsverksamhet inom kylprodukter, värmepumpar och luftkonditionering och är idag verksamt i ett 20-tal länder runt om i Europa samt ett fåtal

länder i övriga världen. Kylbranschen i Europa domineras idag av ett fåtal stora företag där Beijer är det största. Målet är att växa snabbare än marknaden och bolaget ser kontinuerligt över möjligheten för fortsatt expansion. (Karlín, Beijer, 2012)

Som stor grossist ha Beijer ett välutvecklat leverantörsnätverk varav flertalet leverantörer i dagsläget är etablerade i Ryssland. Några leverantörer har vid flera tillfällen gett rådet att även för Beijer se över eventuella etableringsmöjligheter på denna marknad. Företaget har i dagsläget mycket lite kunskap om landet och ser således stora risker kopplade till en eventuell etablering. Landets stora potential gör dock att företaget vill undersöka möjligheterna för ett eventuellt marknadsinträde på den ryska marknaden, där förvärv vid en etablering ses som en möjlig strategi. (Karlín, Beijer, 2012)

1.2 Problemdiskussion

Dagens dynamiska marknader kräver enligt Annis et al. (2009) att företag positionerar sig smart och behåller konkurrenskraftig spetskompetens. I företags ständiga strävan efter effektivisering och en konkurrenskraftigt stark verksamhet ser många förvärv som en smidig väg till expansion (Annis et al.). Genom förvärv kan företag få tillträde till nya marknader och nya produktområden som annars varit svåråtkomliga, samt tillföra kunskap till den befintliga organisationen (Pech et al. 2005). Dock lyfts tillväxt ofta fram som något problematiskt, och Dickerson et al. (1997) diskuterar bland annat direkta nackdelar med förvärv. Det finns en risk att förvärvet innehar befintliga problem och brister som kan försvåra integreringen av verksamheten och i värsta fall göra det operationella arbetet sämre (Dickerson et al. 1997). Företag som genom förvärv önskar etablera sig på en ny marknad bör vidare ta en mängd strategiska aspekter i beaktning. Finansiella aspekter har länge behandlats flitigt där många företag fokuserar på kortsiktigt finansiella resultat medan långsiktigt strategiska faktorer ofta hamnar i skymundan (Shank, 1996).

Ovanstående diskussion är idag högst aktuell och en problematik som Beijer inför en eventuell etablering i Ryssland nu möter. Beijers tillväxtstrategi är främst uppbyggd på förvärvstillväxt och företaget har under de senaste åren expanderat kraftigt, främst genom förvärv på nya marknader. Med sikte på nya marknader står företaget inför en rad utmaningar, och potentiella förvärv måste utöver finansiella kriterier bedömas med fokus på långsiktig tillväxt och strategisk positionering i landet. Förhållandena i Ryssland skiljer sig från många andra länders, men trots dess komplexitet anses marknaden ha stor potential (Eastnet.se).

Frågan är dock huruvida Beijer utifrån interna, bransch- och marknadsspecifika förhållanden bör se den ryska marknaden som attraktiv, och vidare om förvärv vid en etablering vore en lämplig strategi. (Karlin, Beijer, 2012)

Trots mängder av teorier och tidigare undersökningar inom området marknadsetablering förekommer utifrån vår vetenskap dock ingen modell innehållande centrala faktorer som företag inför ett marknadsinträde genom förvärv bör ta hänsyn till och i vilken interaktionen mellan olika områden vidare illustreras.

1.2.1 Problemformulering

Vi ämnar genom uppsatsen att lösa två problem av olika karaktär. Det ena av teoretisk och generell karaktär och det andra av konkret eller specifik karaktär. Det första problemet är att utifrån teorin utforma en modell innehållande centrala faktorer som företag inför ett marknadsinträde genom förvärv bör ta hänsyn till och som tydligt illustrerar hur olika områden interagerar. Genom att sedan applicera modellen på fallföretaget och dess nuvarande situation hoppas vi vidare kunna pröva modellens användbarhet. Det mer specifika problemet handlar om att kartlägga förutsättningarna för Beijer att genom förvärv etablera sig i Ryssland.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utveckla och pröva en modell innehållande centrala faktorer som företag inför ett marknadsinträde genom förvärv bör ta hänsyn till.

2. Metod

2.1 Idé & problemformulering

Idén att undersöka förutsättningarna för ett eventuellt marknadsinträde i Ryssland föddes efter att vi första gången varit i kontakt med Beijer. Vår tidigare uppfattning var att den ryska marknaden var relativt outforskad samtidigt som det är en marknad med stor potential. Att samarbeta med Beijer kändes även på förhand väldigt inspirerande då de har stor erfarenhet av tidigare utlandsetableringar. Företaget har främst etablerat sig genom förvärv, ett område vi därför ansåg vara intressant att undersöka närmare.

Vid granskning av tidigare forskning inom området fann vi att undersökningar gjorts på hur specifika marknadsförhållanden påverkat valet av etableringsmetod i Ryssland. Däremot saknade vi en vidare undersökning av relationen mellan det expanderande företaget, marknaden och det potentiella förvärvet. Vi ville med utgångspunkt från befintliga teorier ta fram en modell innehållande centrala faktorer som företag inför ett marknadsinträde genom förvärv bör ta hänsyn till, och som vidare illustrerade hur olika områden interagerar. Genom att sedan applicera denna modell på fallföretaget ville vi undersöka möjligheterna för Beijer att genom förvärv etablera sig på den ryska marknaden.

2.2 Val av metod

Den problematik som framkommer i uppsatsen kan angripas utifrån en induktiv, en deduktiv eller en abduktiv ansats. En induktiv ansats är när författaren genom en empirisk undersökning testar sin hypotes för att avslutningsvis jämföra utfallet med hypotesen. En deduktiv ansats är istället när författaren utifrån en teoretisk bas, testar dessa teorier empiriskt för att kunna jämföra och drar slutsatser. Den tredje ansatsen, abduktion, är en kombination av de båda tidigare nämnda, där eventuellt nya upptäckter i empirin kan adderas till resultatet. (Bryman & Bell, 2005, sida 23-25)

Denna uppsats har utgått från en deduktiv ansats där vad som redan var skrivet inom området först presenterats i ett teorikapitel för att sedan sammanställas i en modell. Denna modell kom senare att ligga till grund för de empiriska data som samlades in för att vidare tillämpas vid analys. Prövning av modellen har gjorts genom en fallstudie på Beijer.

2.2.1 Motiv för val av metod

Sammanställningen av teorin i en modell skapade en bas för vilken empirisk data som inför en analys behövdes samlas in. Genom att sedan applicera modellen på Beijers situation, den ryska marknaden och specifika branschförhållanden kunde modellens användbarhet prövas. Således kunde rekommendationer avslutningsvis ges, både vad gäller modellens användbarhet och mer specifikt för Beijer och företagets möjligheter att genom förvärv etablera sig i Ryssland.

2.3 Val av fallföretag

Den modell som utvecklats behandlar förvärv som etableringsmetod och hur olika faktorer inom modellen interagerar. För att denna modell skulle kunna prövas borde fallföretaget således stå inför en expansion på en ny internationell marknad. Detta kriterium uppfyllde Beijer. Genom att redan i ett tidigt skede vara i kontakt med Beijer kunde deras medverkan och möjlighet att bidra med nödvändig information säkerställas. Fallstudien som gjorts var explorativ då modellens användbarhet prövades genom ett specifikt företag i en specifik situation (Backman, 2008, s 55).

2.4 Datainsamling

Vid insamling av data kan antingen en kvalitativ eller en kvantitativ metod användas. Genom en kvalitativ metod skapas en djupare förståelse för hur olika fenomen kan identifieras och tolkas, medan en kvantitativ metod ger en bredare och mer överskådlig bild för att exempelvis undersöka ett påstående eller en hypotes. (Bryman & Bell, 2005, s 297-300)

För insamlandet av data kom i denna uppsats en kvalitativ metod att tillämpas. Både primär- och sekundärdata har i uppsatsen samlats in och behandlats. Vid insamlandet av data har olika forskningsartiklar, böcker, internetsidor, årsrapporter och tidigare gjorda intervjuer inom ämnet använts. Största delen av de data som behandlar Beijers specifika attribut, preferenser och arbetssätt under olika marknadsförhållanden införskaffades genom intervjuer med Simon Karlin (Finance Director, Beijer) och Jonas Steen (Business Controller med inriktning Östeuropa, Beijer).

2.4.1 Litteraturstudie

Litteraturstudien började med att teori inom de områden som på förhand bedömt som mest relevanta studerades. Huvudsakligen kom sökandet att utgå från områdena *globalisering*, *marknadsinträde*, *etableringsstrategier*, *strategiska förvärv* och *synergier*. Såväl vetenskapliga tidsskrifter som böcker och tidigare uppsatser inom ämnet genomfördes. Sökandet av artiklar gjordes huvudsakligen genom Google Scholar då detta sågs som en stor och användbar databas. De artiklar som inom respektive område bedömdes som mest relevanta kom sedan att sammanfattas i en litteraturöversikt (Appendix). Detta gav oss en bra översikt av vad som redan var skrivit inom området samtidigt som det reducerade risken för att missa viktiga aspekter. Artiklarna som sammanfattades i litteraturöversikten var genomgående publicerade i välrenommerade tidsskrifter varpå tillförlitligheten bedömdes som stor. Majoriteten av artiklarna från litteraturöversikten kom att användas i uppsatsen.

De teorier som behandlats i teorikapitlet kom vidare att sammanställas i en modell. Detta gjordes för att tydligt illustrera samspelet mellan de olika områdena samt för att skapa en överskådlighet av vilka empiriska data som inför analysen behövdes för att modellens användbarhet skulle kunna prövas. Modellens huvudområden består av företaget, externa marknadsförhållanden samt det potentiella förvärvet och de synergieffekter som önskas uppnås. Modellen är inspirerad av Whitelocks modell från 2002 (Appendix).

2.5 Empiri

Datansamlingen utgick till stor del från den modell som tagits fram. Genom vår kvalitativa metod fick vi en fördjupad förståelse om olika marknadsförhållanden, särskilt inom den ryska marknaden. För insamlingen av primärdata använde vi oss av intervjuer där vi intervjuade Simon Karlin och Jonas Steen, båda verksamma inom Beijer. Sekundärdata införskaffades från årsrapporter, hemsidor och tidigare genomförda studier. De hemsidor som användes var huvudsakligen kopplade till eller rekommenderade av Exportrådet, samtliga med en tillförlitlighet som vi bedömde relativt hög. Även för övriga hemsidor gjordes en noggrann bedömning av tillförlitligheten. Urvalet av befintliga aktörer att studera närmare gjordes efter rekommendation av vår kontaktperson (Simon Karlin) på Beijer. Genom att även studera tidigare undersökningar som gjorts inom området skapades en kompletterande förståelse för företagsetableringar i Ryssland. Att inga internationella kylgrossister ännu etablerat sig i landet omöjliggjorde dock en mer branschspecifik studie inom området.

Vid den empiriska datainsamlingen stötte vi vidare på svårigheter vad gäller de befintliga aktörerna på den ryska marknaden. Initialt var tanken att studera dessa aktörer närmare för att på ett djupare plan kunna analysera eventuella synergimöjligheter, integreringssvårigheter etc. Bristande transparens i landets informationssystem kom tillsammans med det faktum att samtliga ryska aktörer visade sig vara privatägda med få eller inga publika uppgifter dock att försvåra detta arbete. Den finansiella information om de befintliga aktörerna som efter rekommendationer av Exportrådet införskaffats bedömdes av Beijer som felaktig och icke pålitlig. Däremot har viss användbar data från respektive företags hemsidor kunnat samlas in, bland annat data om företagets storlek, erfarenhet, vart i landet företagen är verksamma samt vilka produktsortiment och certifieringar de innehar.

2.5.1 Intervjugenomförande

Att för insamlandet av primärdata tillämpa en intervjumetod innebar att vi tidigt tvingades säkerställa att önskad intervjuperson fanns tillgänglig, och att denne vidare var villig att ställa upp på intervju. Detta krävde att vi i ett tidigt skede kontaktade de personer som vi önskade intervju. Då empiriinsamlingen till stor del utgick från vår modell kom intervjuerna därför att genomföras efter det att teorikapitlet var färdigställt. Intervjufrågorna var huvudsakligen uppdelade efter de teoriområden som sammanställts i modellen, vilket gav oss ett bra empiriskt material att senare analysera.

Vi har under arbetets gång haft kontinuerlig kontakt med fallföretaget för att diskutera olika tillvägagångssätt och idéer som uppkommit. Mer omfattande intervjuer har genomförts den 2 mars respektive den 4 maj 2012 i Malmö på Beijers kontor med Simon Karlin, samt via e-post med Jonas Steen. Båda intervjupersonerna har lång erfarenhet inom företaget och har i stor utsträckning varit involverade i företagets expansion.

2.5.2 Reliabilitet och validitet

För att metoden och fallstudien ska fylla ett vetenskapligt syfte krävs det en viss grad av reliabilitet och validitet. Med reliabilitet menas att tillvägagångssätten är tillförlitliga och med validitet menas att tillvägagångssätt och studieområden är relevanta (Ejvegård, 2003). Inom all forskning är det således viktigt att de data som samlas in är neutral och tillförlitlig.

För att maximera frågornas relevans konstruerades de till stor del utifrån den teori som sammanställts i modellen. Våra egna värderingar och tolkningar kan omedvetet ha påverkat

utformningen av frågorna, men vår målsättning var genomgående att hålla en neutral profil. En stor del av de frågor som ställts till Karlin kom även att ställas till Steen. Detta för att en jämförelse av utfallet skulle kunna göras. Intervjun med Karlin gav oss en djupare förståelse för företaget, och de svar vi fick från Steen gav oss vidare en kompletterande syn av verksamheten och dess situation i Östeuropa. Med hänsyn till intervjupersonernas erfarenhet och positioner inom företaget bedömer vi att den information som tillhandahållits oss har en hög grad av reliabilitet. Risken kvarstår dock att intervjupersonernas uppfattning skiljer sig åt från övrig personal inom företaget. Samtidigt är Beijer Ref som sköter den operativa verksamheten inom koncernen en liten och platt organisation med endast ett fåtal anställda som alla utför liknande arbetsuppgifter, varpå övrig personal kan antas ha en liknande uppfattning om verksamheten.

2.5.3 Alternativa metoder

Att utgå från en deduktiv ansats kändes i vårt fall naturligt då vi inför arbetet inte hade nödvändig kunskap eller erfarenhet för att kunna forma kvalitativa hypoteser. Några planer på att genomföra en kvantitativ undersökning har inte heller funnits. Dock har vi tagit del av tidigare undersökningar inom relevanta områden för att få en bredare förståelse och kunskap. Det finns i nuläget cirka 350 svenska företag i Ryssland men tyvärr finns det ingen ytterligare statistik på hur många som använt förvärv som etableringsmetod (Exportrådet, 2012). Att identifiera företag som vid ett marknadsinträde tillämpat förvärv och genom exempelvis en enkätundersökning försöka erhålla relevant information skulle kräva ett enormt för- och efterarbete, ett arbete som vi med tillgång till redan gjorda studier inom området inte bedömde vara nödvändigt.

2.6 Analys & Slutsats

Analysen kom till stor del att utgå från den modell som tagits fram. Genom att de teorier som diskuterats och som legat till underlag för modellens olika områden applicerades på fallföretaget och de empiriska data som samlats in kom modellens användbarhet att prövas. Att med utgångspunkt från modellen analysera fallföretagets interna och marknadens externa förutsättningar gjorde att ett omfattande beslutsunderlag kunde erhållas. De slutsatser som dragits reflekterar såväl resultatet av fallstudien som modellens användbarhet. För att bestämma modellens generaliserbarhet kan dock vidare prövningar krävas.

3. Teoretisk referensram

Den teoretiska delen är uppdelad i tre områden. Första området *Globalisering* behandlar möjligheter med globalisering samt olika etableringsstrategier som företag vid ett marknadsinträde kan tillämpa. Uppsatsens andra avsnitt *Förvärv som etableringsmetod* fokuserar på fördelar och risker med förvärv, hur resurser kan erhållas och hur synergier kan skapas. Det tredje teoriavsnittet, *Den nya marknaden*, behandlar vidare landsspecifika förhållanden och vilka problem och risker som företag vid en etablering kan ställas inför. De tre teoriområdena kommer slutligen att mynna ut i en modell framtagen av uppsatsförfattarna.

3.2 Teoriområde del I - Globalisering

Världen har under de senaste decennierna förändrats och företag verkar idag allt mer på en internationell marknad (Bishop et al. 2011). Denna internationalisering är en effekt av bland annat öppnandet av landgränser och reducerande handelshinder. För företag med en globalt hållbar affärsmodell skapar detta tillväxtmöjligheter (Osland, 2003).

Kommande avsnitt kartlägger såväl möjligheterna med globalisering som grundläggande etableringsstrategier. Dessa strategier beskriver bland annat hur företag på bästa sätt kan utnyttja de nya möjligheter som finns, men kommer även förklara bakgrunden till de olika strategierna som finns för inträde på en ny marknad.

3.2.1 Möjligheter med globalisering

Inom området för globaliseringsstrategi återfinns en mängd teorier. Teorierna behandlar marknadsetablering som en möjlighet till tillväxt på en global marknad, men även hur diverse faktorer påverkar valet av strategi.

Whitelock (2002) lyfter fram den svenska Uppsalamodellen som en central teori för att förstå företags etableringsmönster. Teorin baseras på empirisk kunskap och ser tillväxt som en stegvis process i takt med att företagets erfarenhet och kunskap växer. Etablering sker således först i likartade, ofta närliggande länder för att sedan utökas med tiden. Kritiker till teorin hävdar dock att då företag innehar större resurser kan de i större utsträckning förväntas göra större internationella marknadsinträden, samt att när marknader är öppna och homogena kan kunskap erhållas på andra sätt än genom just erfarenhet. Anpassning till den nya marknaden ses dock genomgående som ett viktigt kriterium för etablering. (Whitelock, 2002)

Agarwal och Ramaswami (1992) hävdar att valet av etableringsstrategi beror på ett stort antal faktorer vilka i sin tur kan bli kategoriserade under tre huvudkategorier, nämligen eventuella ägandefördelar, marknadsfördelar, och internationaliseringsfördelar. Företag förväntas välja det alternativ som ger högst avkastning på investeringen med hänsyn till eventuella risker, exempelvis lär företag med låga ägandefördelar inte välja en riskabel strategi då eventuella vinster inte väger upp risken med etableringen. Val av etableringsmetod påverkas även av företagets resursbehov respektive dess behov av kontroll. (Agarwal & Ramaswami, 1992)

Ägandefördelar

För att ett företag ska kunna konkurrera på nya marknader måste de säkerställa en viss nivå av tillgångar och kompetens där dess storlek, internationella erfarenhet samt förmåga att utveckla differentierade produkter ofta är avgörande för etableringens utfall (Agarwal & Ramaswami, 1992). Större företag kan lättare absorbera de kostnader som är direkt kopplade till etableringen, produktutveckling och marknadsföring, samt lättare upprätthålla dyra patent och skapa skalekonomier. När företag innehar dessa egenskaper, är behovet av kontroll samtidigt desto större för att bevara kunskap och konkurrensfördelar inom företaget, för att undvika plagiat och långsiktigt fallande marginaler (Agarwal & Ramaswami, 1992).

Marknadsfördelar

Marknadsfördelar bestäms av marknadens storlek och dess tillväxtpotential och har visat sig betydande för företags investeringsval. Goda framtida marknadsutsikter och förhoppningar om tillväxt och skalekonomier gör enligt Agarwal och Ramaswami (1992) att växande, investeringsvilliga företag på förhand är långsiktiga vinnare över icke investerande företag. Marknadsfördelarna kan således väga upp kortsiktiga risker varpå företag blir mer riskbenägna.

Internationaliseringsfördelar

Vid val av etableringsstrategi bör företag analysera fördelar och nackdelar med att integrera tillgångar och kunskap internt eller utnyttja marknadens samlade resurser för att exempelvis nå skalekonomi. Avgörande faktorer är osäkerheten på marknaden respektive marknadens förmåga att skapa konkurrerande verksamheter. I de fall osäkerheten är hög uppkommer större s.k. transaktionskostnader vid upprättande av kontrakt, och när marknaden möjliggör för nya företag att obehindrat starta upp konkurrerande verksamheter bör företaget lägga mycket resurser på att bevara eventuella konkurrensfördelar. (Agarwal & Ramaswami, 1992)

3.2.2 Global vs. multinationell strategi

Enligt Harzing (2002) kan företag inför internationell expansion tillämpa antingen en global eller en multinationell strategi. Den globala strategin karaktäriseras av standardiserad och kostnadseffektiv produktion där företag skapar skal- och produktionsfördelar. Den andra strategin karaktäriseras istället av en differentieringsstrategi där produktsortimentet anpassas efter lokala marknadsförhållanden. Här arbetar man mer decentraliserat och företaget är

således mer lokalt anpassat. Vilken strategi ett företag väljer bestäms således delvis av det specifika företagets affärsmodell och dess karaktär. (Harzing, 2002)

3.2.3 Etableringsstrategier

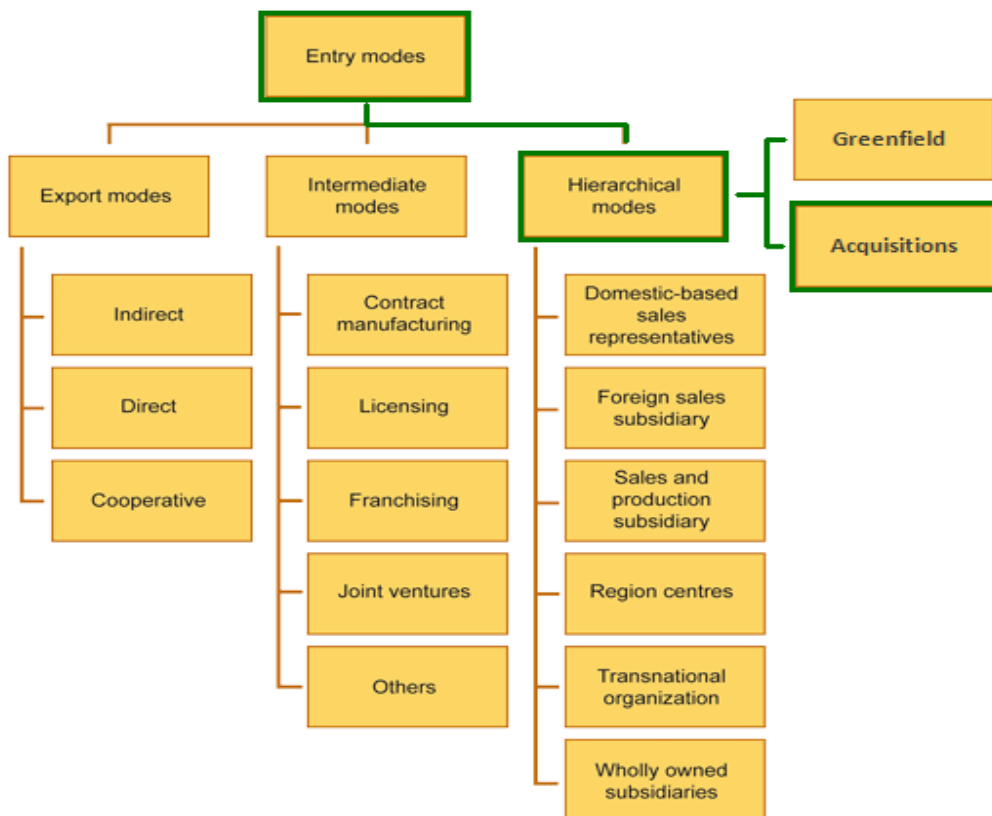
Val av etableringsstrategi ses av Lee och Lieberman (2010) ofta som direkt avgörande för ett företags framtid. Att etablera sig på en ny marknad är ett projekt som ofta kräver stora resurser både i tid och pengar, och en felaktigt vald strategi kan bli en kostsam investering för företaget (Agarwal & Ramaswami, 1992).

Vanliga etableringsstrategier inkluderar export, licensiering, joint venture och helägda bolag (Agarwal & Ramaswami, 1992). Hollensen (2004) lyfter fram tre alternativa huvudinriktningar för företag som etablerar sig på en ny, internationell marknad. Dessa huvudinriktningar är exportmetoden (export mode), mellanhandsmetoden (intermediate mode), samt hierarkisk metod (hierarchical mode).

I grunden innebär *exportmetoden* att själva produktionen sker i ett annat land än i vördlandet, där försäljning kan ske antingen direkt eller indirekt genom olika agenter eller återförsäljare med stor lokal marknadskännedom (Hollensen, 2004. s 303). Metoden är enligt Agarwal och Ramaswami (1992) den etableringsmetod som är minst riskfylld då denna inte kräver särskilt stora investeringar varken i tid eller i pengar. Dock erbjuder denna metod ofta relativt låga avkastningsmöjligheter. Företaget har genom export god operationell kontroll men samtidigt en låg grad av kontroll på lokala interaktioner och på eventuella förändringar som kan uppstå på den nya marknaden. (Agarwal och Ramaswami, 1992)

Mellanhandsmetoden innebär oftast etablering genom någon form av kontrakt, där risk och kunskap delas mellan parterna. Exempel på sådan verksamhet är franchising, licensavtal, joint venture och strategiska allianser. Joint venture som etableringsstrategi innebär jämfört med en helägd bolagsform lägre risk men även lägre potentiell avkastning (Hollensen, 2004. s. 309-327). Sambandet mellan risk och avkastning beror enligt Agarwal och Ramaswami (1992) på omfattningen av företagets ägandeskap i det investerande företaget. Licensiering däremot innebär en låg risk, med låga avkastningsförväntningar och där kontrollen ligger hos det licensgivande företaget.

Den tredje metoden, *hierarkisk metod*, innebär att företaget till fullo äger och har kontroll över det lokala bolaget. Detta kan ske antingen genom att företaget byggs upp från grunden (greenfield), eller att ett förvärv görs av ett redan befintligt bolag. Riskerna är störst vid val av någon av dessa metoder, likaså kostnaderna (Hollensen, 2004. s. 324). Även dessa två etableringsstrategier skiljer sig sinsemellan dock åt i flera aspekter, bland annat mellan kostnader, risker och etableringshastighet (Lee & Lieberman, 2010). Gemensamt är däremot att helägda bolag kräver en stor investering och således medför en stor risk, samtidigt som de erbjuder stora potentiella vinster och hög grad av kontroll både operationellt och på den nya, lokala marknaden. I de fall en hög grad av kontroll krävs för att övervaka och skydda verksamheten bör således denna ägandeform kunna betraktas som lämplig (Agarwal & Ramaswami, 1992; Whitelock, 2002).



Figur 1. (Hollensen 2004, sida 310 (bild modifierad av uppsatsförfattarna))

Lee och Lieberman (2010) gör vidare en jämförelse mellan förvärvstillväxt och organisk tillväxt som sker i flera olika steg. Skulle ett förvärv bli misslyckat påverkar det företagets finansiella situation i högre grad då hela investeringen skett vid ett och samma tillfälle. Zejan (1990) menar däremot att etablering på en ny marknad genom förvärv är mindre riskfyllt då

det förvärvade företaget redan har marknadsandelar, lokal kännedom, tillgång till nätverk etc. medan det vid etablering genom greenfield är många steg i processen som ska klaffa. Dock kan riskerna kopplade till nyetableringar successivt minska i takt med att företaget får mer och mer erfarenhet kring liknande situationer, samtidigt som marknader under tillväxt möjliggör för nyetablerade företag att snabbt utvecklas (Zejan, 1990).

Även Buckley och Casson (1998) analyserar valet av licensiering, exporter, joint ventures eller investeringar med ett hundra procentigt ägandeskap för expansion utomlands. De hävdar att val är väldigt komplexa då dessa beror på allt från geografiska avstånd till yttre omständigheter, men menar samtidigt att företag ibland kan förutse en möjlig reaktion på den nya marknaden.

3.3 Teoriområde del II – Förvärv som etableringsmetod

I vilken utsträckning är förvärv förknippade med framtida prestationer? Frågan är flitigt diskuterad och flera undersökningar tyder på att förvärv ofta är mindre lyckosamma. Teorin hävdar dock att förvärv bör ses som en god möjlighet till ökad effektivitet. (Larsson & Finkelstein, 1999)

I detta avsnitt kommer teorier om huruvida förvärv bör ses som en möjlighet att förstärka företags interna processer och konkurrensfördelar att presenteras. Termen synergi används ofta i olika affärssammanhang och definieras som två aktiviteter som i kombination ger ett bättre resultat än summan av de båda aktiviteterna var för sig. (Flanagan et al. 2004)

3.3.1 Resursanskaffning

En del teorier har under åren fått kritik då de i jakten på en komplett marknadsanalys utelämnar företags interna karaktärer, något som många hävdar vara bland det viktigaste vid företags val av etableringsstrategi och orsaken till att företag med identiska marknadsförutsättningar väljer olika strategier (Ekeledo & Sivakumar, 2003).

Enligt Barney (1986) bestäms ett företags konkurrensfördelar helt enkelt av vilka resurser de innehar relativt sina konkurrenter. Resurser lyfts här fram som en begränsad tillgång, och som en förklaring till varför företag inte alltid kan välja den mest optimala etableringsstrategin utan istället är begränsade till en strategi som motsvarar företagets egna resurser. Vidare lyfter Barney fram förvärv som en möjlighet för företag att genomföra sin strategi och införskaffa strategiska resurser som marknaden har att erbjuda. Dessa resurser är en viktig komponent i företags strategi, och förvärv ett sätt att få åtkomst till dessa. Till sådana företagsspecifika resurser räknas ofta specifika tillgångar, kultur, storlek, rykte, erfarenhet och slutligen förmågan att vidare utnyttja sina resurser (Barney, 1986). Denna förmåga innefattar enligt Ekeledo och Sivakumar (2003) hur väl företaget förstår sina tillgångar och hur de på bästa sätt *maximerar dess kapacitet* för att skapa konkurrensfördelar. Om ett företag innehar tidigare *erfarenheter* underlättas ofta denna process varpå detta kan vara en konkurrensfördel. Denna erfarenhet kan vidare delas in i geografisk erfarenhet, där företaget har kunskap om den lokala marknad där det verkar, samt branschfarenhet som innefattar kunskap om branschen i allmänhet. Den *interna kulturen* kan för många företag vara en direkt konkurrensfördel.

Genom ett helägt företag kan denna bättre skyddas från andra verksamheter. Större företag är ofta en indikation på även ett stort resursinnehav (Ekeledo & Sivakumar, 2003).

Företagsspecifika tillgångar är tillgångar vilka är begränsade och samtidigt innehar ett stort värde för företaget. Tillhandahålls dessa tillgångar av externa partnerföretag görs företaget således sårbart för förluster eller opportunistiskt agerande, varpå förvärv genom ökad kontroll reducerar denna risk. Även ett företags *rykte* kan enligt Ekeledo och Sivakumar (2003) ses som en konkurrenskraftig tillgång, och företag som innehar denna tillgång ses ofta som attraktiva kandidater för allianser och förvärv. Denna tillgång kan dock lätt gå förlorad om den inte vårdas och skyddas på rätt sätt, varpå en hög grad av kontroll ses som viktigt. Övriga komplementära resurser som ofta behövs är tillgång till nätverk, leverantörer och redan upprättade relationer med lokala myndigheter. (Ekeledo & Sivakumar, 2003)

Företag med en lågprisstrategi kan enligt Barney (1986) se förvärv som en möjlighet till större marknadsandelar och skalekonomier (*economies of scale*), då de genom sin storlek kan beställa större volymer och därmed uppnå högre effektivitet med lägre produktions-, transport-, och lånekostnader. Vidare kan företag genom förvärv även uppnå omfångsfördelar (*economies of scope*), vilka skapas när produkter blir billigare och smidigare att producera bland annat i takt med att företaget får kunskap om produkten och tillverkningsprocessen. Företag som genom förvärv får tillgång till kompletterande resurser och kunskaper kan således effektivisera processer och reducera kostnader (Barney, 1986). För att strategin ska generera en ökad framtida avkastning betonar Barney att ett företag som väljer en viss strategi således bör vara väl införstådda med vilka resurser de redan besitter. Förvärv som inte erbjuder några ytterligare konkurrensfördelar i form av *scale*, *scope*, eller *speed* är enligt Calandro (2011) inte strategiskt försvarbart.

3.3.2 Prestationer kopplade till förvärv

Dickerson et al. (1997) diskuterar i sin artikel ”*The impact of acquisitions on company performance*” hur förvärv på lång sikt påverkar företags prestationer. I likhet med Barney (1986) och Pech et al. (2005) poängterar författarna att förvärv medför ett antal fördelar relativt andra etableringsstrategier, däribland att det möjliggör för etableringar inom nya produkt- och kunskapsområden och en vidare utveckling inom dessa. Genom förvärv kan det operationella arbetet dessutom snabbt komma igång, företaget slipper ”förseningar” i form av tidskrävande etableringsåtgärder varpå de ofta kan räkna med relativt snabb avkastning

(Dickerson et al. 1997). I de fall företag i större utsträckning måste anpassa sig till lokala marknadsförhållanden bör de enligt Harzing (2002) således fokusera på möjligheten att förvärva ett befintligt bolag. Detta för att verksamheten smidigare ska kunna integreras på den lokala marknaden och ta del av befintlig kunskap och arbetskraft. Brouthers och Brouthers (2000) menar vidare att förvärv reducerar marknadsriskerna då det förekommer stora kulturella skillnader mellan ett företags värdland och den nya marknaden varpå det under sådana förhållanden bör ses som den mest lämpade etableringsstrategin. Slutligen poängterar Dickerson et al. det faktum att en konkurrent vid ett förvärv försvinner till det förvärvande företags favör.

Dickerson et al. (1997) diskuterar dock även baksidorna med förvärv, vilka ironiskt nog återspeglas direkt i fördelarna. De hävdar att resurser som medföljer ett förvärv sällan är optimala för det förvärvande företaget då dessa utvecklats och anpassats efter det förvärvade företags interna förutsättningar. Med hänsyn till andra förutsättningar skulle i de flesta fall en skräddarsydd verksamhet skilja sig åt relativt det förvärvade. För det andra så är företag sällan helt fria från interna problem, och även om så vore fallet blir själva integreringen med den nya verksamheten ofta en tidskrävande och svår process (Dickerson et al. 1997). Marknadskulturella skillnader påverkar ofta det företag man önskar förvärva och ingrodda företagskulturer kan försvåra integrering av exempelvis företagsstyrning och personal (Kogut & Singh, 1988; Flanagan et al. 2004). Sharma och Ho (2002) och Dickerson et al. har i tidigare studier uppvisat resultat som tyder på att ett positivt samband mellan förvärv och prestation ofta saknas, och att förvärv i vissa fall t.o.m. kan ha en negativ inverkan på det operationella arbetet.

Avgörande för ett framgångsrikt resursutnyttjande sägs här bero på hur de förvärvade resurserna integreras och tas tillvara på, varpå kärnkompetenser och intellektuellt kapital bör vara väl identifierade. Materiella resurser skapar således inte värde av sig självt, utan värdet skapas utifrån hur dessa resurser integreras och är sammankopplade. (Gupta & Roos, 2001)

3.3.3 Synergier

En utav de vanligaste teorierna inom förvärvsområdet benämns *the synergy theory*. Denna teori förutspår att en sammanslagning eller ett uppköp leder till att två aktiviteter i kombination ger förbättrade operationella samt finansiella resultat än summan av de båda

aktiviteterna var för sig (Flanagan et al. 2004). Detta förklaras genom s.k. *synergier* vilka Sharma och Ho (2002) menar vidare kan delas in i fyra huvudgrupper:

- *Sales synergies* - Uppstår när företag använder sig av gemensamma distributionskanaler, säljadministration eller lagerhållning.
- *Operating synergies* - Inkluderar ett högre utnyttjande av lokaler och personal, spridning av overhead- kostnader, förstärkande inlärningskurvor samt skalfördelar.
- *Investment synergies* - Synergier som uppstår vid gemensamt utnyttjande av råmaterial, maskiner och R&D.
- *Managerial synergies* - Uppstår då företagsledare i den nya verksamheten kan ställas inför problem liknande de som de tidigare ställts inför, varpå dessa kan utnyttja varandras kompetens. (Sharma & Ho, 2002)

Genom att inte enbart belysa likheter mellan det förvärvande och det förvärvade företaget utan även olikheter uppstår dessutom möjligheter för kompletterande synergier som kan ge företaget ett extra värde mot tidigare (Larsson & Finkelstein, 1999).

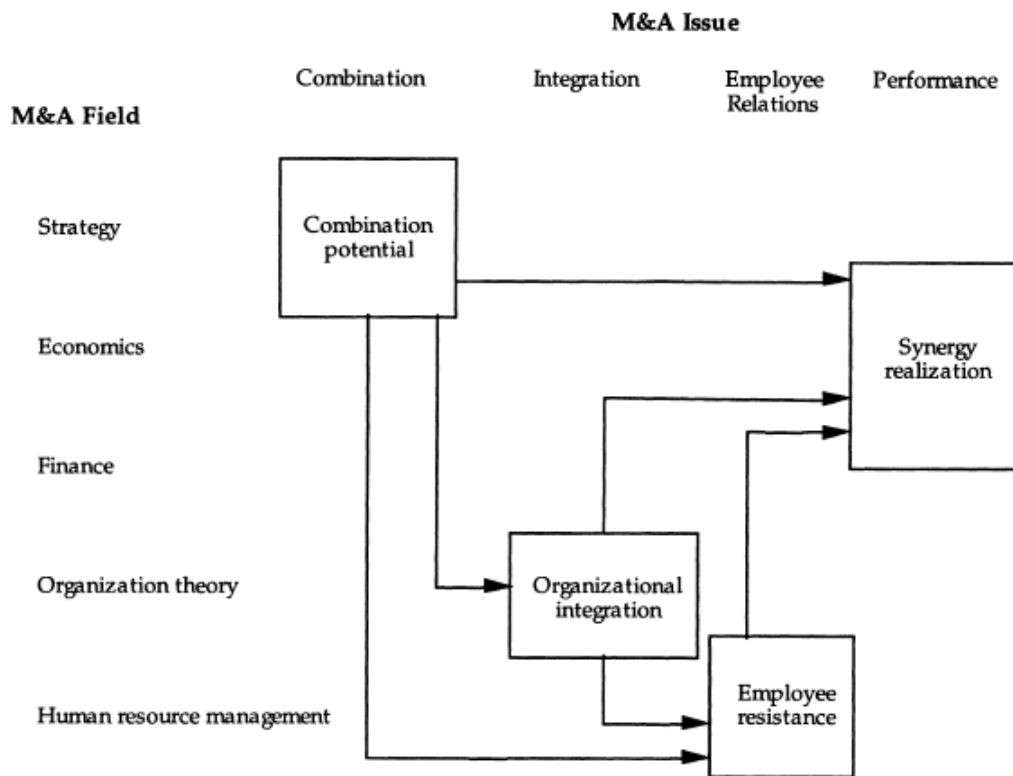
3.3.4 Nettofördelar

Enligt Gruca et al. (1997) krävs det vissa egenskaper eller attribut hos företagens resurser för att synergier ska kunna uppnås. Först och främst måste resursen vara kritisk för värdekedjan och organisationen, ju högre inverkan den har på slutprodukten desto mer kritisk är den. Detta behöver inte vara materiella resurser utan kan också vara exempelvis själva säljstyrkan som får ut produkten på marknaden. För det andra måste resursen vara tillräckligt flexibel för fortsatt utveckling och lokal anpassning, och det ska finnas utrymme för förbättrad effektivitet och produktivitet. För att vidare kunna realisera de potentiella synergierna krävs enligt Gruca et al. (1997) att förvärvet haft ett marknadsmässigt riktigt pris, samt att implementerings- och anpassningskostnader är realistiska och inte överstiger vinsten som genereras till följd av eventuella synergieffekter. Denna långa och komplexa process anges som en förklaring till varför många förvärv misslyckas. (Gruca et al. 1997)

Även Barney (1986) lyfter fram implementeringsprocessen som extra kritisk och ofta direkt avgörande för huruvida förvärvet är en positiv investering eller inte, där marknadsspecifika faktorer bestämmer förutsättningarna för framtida avkastning. Företag som gör förvärv på marknader med perfekt konkurrens kan sällan förvänta sig särskilt hög avkastning, och en

smidig implementeringsprocess krävs således för att investeringen överhuvudtaget ska bli lönsam (Barney, 1986).

Larsson och Finkelstein (1999) definierar ett förvärv som lyckat först då det skapar nettofördelar, med hänsyn taget till synergiska effekter inom strategiska, organisatoriska och HRM- mässiga områden.



Figur 2. (Larsson och Finkelstein, 1999, sida 5)

Författarna menar här att företag genom att studera synergieffekter inom dessa områden får en bättre bild av det faktiska utfallet av förvärvet än genom att enbart studera finansiella siffror. Dock underskattar många företagsledare själva integrationens betydelse för en lyckad förvärvsprocess. (Larsson och Finkelstein, 1999)

3.3.5 Bestående resurser

För att resurser när de väl har uppnåtts ska bli bestående menar Dierickx och Cool (1989) att de bör uppfylla ett antal kriterier, däribland ska de vara *icke förhandlingsbara*, *icke imiterbara*, och *icke utbytbara*. Ett antal isoleringsmekanismer lyfts fram som centrala för att reducera risken för imitatörer:

- *Time compression diseconomies* – innebär att det tar lång tid för en tillgång att skapas, och att nya företag således kan få svårt att ta igen på redan etablerade aktörer.
- *Asset mass efficiency* – skapas exempelvis då företag genom ett större, redan etablerat produktsortiment och tidigare lyckade resultat sitter i bättre förhandlingsläge mot leverantörer relativt ett mindre, nyetablerat företag.
- *Asset erosion* – företag måste vara införstådda med att resurser som kunskap och varumärke vid avsaknad av underhåll försvinner varpå dessa resurser kontinuerligt bör utvecklas.
- *Interconnectedness* – innebär att en tillgång bygger på ett nätverk av komplementära tillgångar. Konkurrenter som inte har tillgång till detta nätverk får således svårt att imitera produkten.
- *Causal ambiguity* – skapas när företag genom att smidigt integrera sin affärsmodell gör det svårt för imitatörer att identifiera exakt vilka faktorer och aktiviteter som faktiskt är värdeskapande, varpå produkten blir svår att imitera.

(Dierickx & Cool, 1989)

3.4 Teoriområde del III - Den Nya Marknaden

Mellan olika marknader och branscher råder olika förhållanden. Det är därför av stor vikt att företag inför ett marknadsinträde gör en grundlig marknadsanalys (Porter, 2008). Följande avsnitt fokuserar på hur lokala marknadsförhållanden påverkar ett företags etableringsmöjligheter, vilka kostnader som kan uppkomma och hur företag kan bemöta dessa.

3.4.1 Initiala etableringskostnader

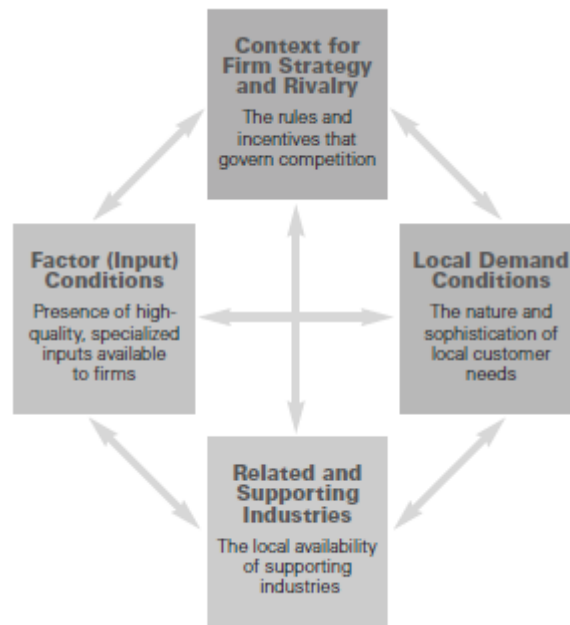
I sin artikel ”*Analysing foreign market entry*” från 2000 diskuterar Görg tre initiala kostnader som är direkt kopplade till etablering på en ny utländsk marknad. Dessa kostnader benämns som *marknadskostnader* vilka är kostnader för att lära sig den nya marknaden, *anpassningskostnader*, vilka är kostnader för att möta de specifika preferenser som finns på marknaden, och slutligen *förtroendekostnader*, vilka är kostnader förknippade med att det tar tid och pengar att vinna marknadens tillit. Företag bör således vara väl införstådda med vilka kostnader som finns under hela etableringsprocessen (Görg, 2000). Även Buckley och Casson (1998) nämner dessa typer av kostnader som centrala vid en nyetablering.

3.4.2 Lokala marknadsförhållanden

De företag som står inför en eventuell utlandsetablering måste enligt Lord och Ranft (2000) vidare vara väl medvetna om de risker och svårigheter som kan uppkomma vid själva etableringen, både på kort och på lång sikt. För att lyckas måste de på ett effektivt sätt hantera eventuellt krångliga lagar och byråkrati, lokala partners, och inte minst genom en smidig marknadsanpassning integrera sitt produktsortiment. Skillnader mellan vad marknaden efterfrågar, kulturella skillnader, språk och affärssystem är exempel på faktorer som kan bli kostsamma för företaget och göra det svårt för dem att befästa sin produkt på den nya marknaden. (Lord & Ranft, 2000)

Genom sitt ”*diamond framework*” illustrerar Porter (1990) hur lokala marknadsförhållanden påverkar ett företags chanser till förbättrad produktivitet och en fungerande strategi, samt hur företaget i sin tur möjliggör för dessa förhållanden att existera. Genom denna interaktion mellan företaget och marknaden råder företaget till viss del således över sin egen framtid. (Porter, 1990)

Diamond framework



Figur 3. (Porter, 1990, sida 9)

Nätverk & infrastruktur

En god infrastruktur i landet, en fungerande byråkrati och tillgång till kvalitativ kunskap och kapital från marknaden är enligt Porter (1990) en förutsättning för en fungerande affärsverksamhet. Peters (2008) hävdar dock att det inte finns något byråkratiskt system som är överlägset ett annat utan att effektiviteten beror på hur väl systemet passar in i andra politiska och sociala mönster. Skillnaden mellan olika länder har sin grund i specifika värderingar, strukturer och kopplingar mellan olika institutioner. Även om många länder har liknande kultur och tradition skiljer sig ofta det byråkratiska systemet då varje enskilt land har sina egna uppfattningar om hur systemet ska vara uppbyggt (Peters, 2008).

Samtidigt ger närheten till andra industrier företag bättre tillgång till leverantörer och nätverk (Porter, 1990). En viktig aspekt vid etablering är enligt Pan & Tse (2000) således vart i landet etableringen ska ske, och vanligtvis bildas zoner i landet där det är lättare att genomföra sin etablering. Finns det många utländska företag på ett och samma ställe ökar antalet arbetstillfällen och vidare ekonomiska förhållanden. Detta leder till en ökad lokal efterfrågan samtidigt som företagen ofta får ett gott rykte på marknaden (Pan & Tse, 2000).

Whitelock (2002) beskriver genom *the industrial network approach* hur nätverk av företag samarbetar inom produktion, distribution och användning av produkter och tjänster, och där

affärsrelationer skapas och bevaras. Dessa relationer med kunder, leverantörer och distributörer skapar inträdesbarriärer för nya företag som önskar slå sig in på marknaden. Marknadens och företagens specifika karaktär bestämmer förutsättningarna för hur interaktionen mellan företag i nätverket ser ut. Dessa förhållanden bör i stor utsträckning påverka ett företags beslut rörande vilka länder man önskar etablera sig i. Således bör företag inte enbart se till sin egen situation, utan även sätta den i relation till andra aktörer på marknaden. (Whitelock, 2002)

Salmi (2000) diskuterar i sin artikel "*Entry into turbulent business networks*" vidare vikten och fördelarna med att vara en del av ett nätverk vid etablering på en riskfylld och osäker marknad. Fokus i artikeln ligger på östeuropeiska marknader där det råder relativt stor osäkerhet. Genom att ha bra kontakt med sina direkta handelspartners skapas möjligheter till större nätverk, något som kan vara till stor fördel vid etablering på en ny marknad. Att även ha bra kontakt med befintliga marknadsaktörer skapar förutsättningar för bättre samarbete. Salmi betonar också vikten av personlig, förtroendeskapande kontakt mellan parterna, och poängterar betydelsen av att personligen vara närvarande på den specifika marknaden. På östeuropeiska marknader kan marknadsinformationen ofta vara bristfällig och svårtillgänglig, varpå det är viktigt att på dessa marknader vara en del av ett etablerat nätverk där information ofta sprids. (Salmi, 2000)

Politik & ekonomi

Politiska faktorer och regelverk skiljer sig åt mellan länder. Fri konkurrens, god redovisning och ett starkt rättssystem är enligt Porter (1990) en förutsättning för en fungerande marknad där företag drivs under rättvisa villkor. Även skillnader i skatter och tullar gör marknader olika attraktiva.

I många länder råder dock en hög grad av korruption och brister i rättssystemet. Begreppet korruption definieras enligt Transparency International (TI) som ett missbruk av anförtrodd makt för att gynna sina egna intressen. Kostnader som uppkommer med korruption kan enligt TI delas in i politiska, ekonomiska, sociala, och miljömässiga områden. På det politiska planet har korruption en tendens att försvaga det nationella rättssystemet då institutionella representanter ibland handlar för egen vinning. Ekonomiskt hindrar korruption en fri, väl fungerande marknad med rättvisa förhållanden, vilket reducerar investeringsviljan hos företag varpå utvecklingen stagnerar. Inverkan på det sociala planet räknas dock ofta som mest

skadande då folkets tillit för det politiska systemet, dess institutioner och dess ledarskap försämras varpå samhället i stort försvagas. (Transparency International, 2012)

Brouthers et al. (2008) diskuterar utländska direktinvesteringar (FDI) och kopplingen mellan en marknads attraktionskraft och dess grad av korruption. Hur attraktiv en marknad är beror på bland annat storlek, förmögenhet, utvecklingspotential och vilka resurser som finns att tillgå. Enligt författarna finns det två huvudsakliga anledningar till att utländska direktinvesteringar görs, nämligen för att företag är antingen *market-seeking* eller *resource-seeking*. Det förstnämnda handlar om att företaget ser möjligheter till större marknader att försörja med exempelvis produktion eller distribution. Den andra typen av investering innebär att företaget på den nya marknaden önskar få tillgång till specifika resurser och arbetskraft. Brouthers et al. (2008) kom i sin undersökning fram till att korruption i viss mån endast kan kompenseras av marknads attraktionskraft i de fall där *market-seeking* FDI görs, eftersom företaget på den lokala marknaden här tar ut ett högre pris av konsumenten. Korruption kommer dock oavsett investering att generera en extra kostnad för företag, och är folket priskänsligt kommer marknads attraktionskraft inte heller kunna kompensera för *market-seeking* FDI då marknaden väsentligt begränsas. Är det en *resource-seeking* FDI kommer korruption snabbt att eliminera de potentiella kostnadsbesparingar som internationella företag genom etableringen ofta önskar göra. (Brouthers et al. 2008)

Lokal efterfrågan

Kultur kan definieras som ett gemensamt delat beteende och interaktionsmönster, kognitiva föreställningar samt känslomässiga förståelser genom socialisering. Dessa delade mönster identifierar medlemmar av den kulturella gruppen samtidigt som de avgränsar från andra kulturella grupper (University of Minnesota, 2012).

Brouthers och Brouthers (2000) betonar kulturella influenser som viktiga att ta hänsyn till vid val av marknad och etableringsstrategi. Genom att analysera den kulturella situationen kan företag bättre definiera marknadspotentialen och riskerna i ett specifikt land (Brouthers & Brouthers, 2000). Porter (2008) poängterar att efterfrågan kan variera mellan olika marknader och lokala krav kan ändra förutsättningarna för företagen.

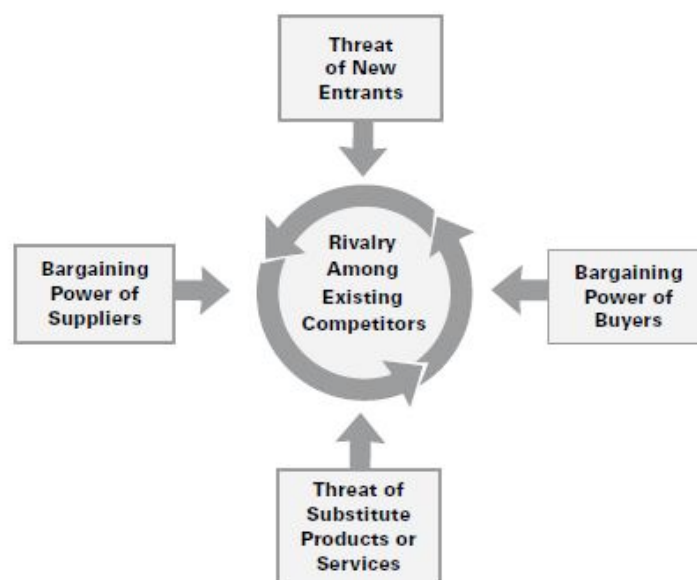
3.4.3 Turbulenta marknadsförhållanden

Johanson och Johanson (2006) behandlar problem som uppkommer med turbulenta marknader och som gör det svårt att i förväg kunna förutsäga potentiella utfall med en etablering. Som exempel diskuteras den östeuropeiska marknaden och hur företag som önskar etablera sig på denna marknad gynnas av tidigare liknande erfarenheter. Eftersom det är svårt att veta vilken information som i förväg behövs under turbulenta förhållanden lyfter Johanson och Johanson fram upptäckt (*discovery*) som en viktig faktor vid etablering på sådana marknader. Dock gör företags erfarenheter av turbulenta marknader att dess organisation ofta har utvecklats till att bättre anpassa sig och klara av att hantera plötsliga och oförutsägbara händelser som kan uppkomma på den nya marknaden. Ju mer alerta företag är, desto snabbare görs upptäckter på den nya marknaden som avviker mot tidigare erfarenheter, och desto snabbare kan de således anpassa sig till de nya förutsättningarna. (Johanson & Johanson, 2006)

3.4.4 Branschanalys

Porter (2008) poängterar vidare att branscher skiljer sig åt och att en grundlig branschanalys är en förutsättning för att företaget ska kunna utforma en optimal strategi med potentiellt god lönsamhet och samtidigt låg risk. Porters berömda ”*five forces model*” ämnar underlätta för företag att kartlägga den specifika branschen. Modellen illustrerar fem faktorer vilka på olika sätt påverkar branschsituationen.

The Five Forces That Shape Industry Competition



Figur 4. (Porter, 2008, sida 27)

Hot från nya aktörer – beskrivs som svårighetsgraden för nya aktörer att ta sig in på marknaden. Om branschen är kapitalintensiv och det krävs stora initiala investeringar är det följaktligen svårare för nya aktörer att etablera sig. Likaså om kostnaderna för kunden att byta leverantör är väldigt höga försvårar detta för nya aktörer att etablera sig på marknaden. Vad det finns för inträdesbarriärer på marknaden påverkar således hur företaget ska utforma sin strategi.

Leverantörens förhandlingskraft – förklaras genom att en hög koncentration av leverantörer ger det specifika företaget en bra förhandlingsposition. Tvärtom är leverantörernas förhandlingsposition starkare än det specifika företags, i det fall koncentrationen av leverantörer är låg.

Kundens förhandlingskraft – baseras på samma förhållande som gentemot leverantören. Många kunder ger företaget en attraktiv position, medan färre kunder gör företaget mer beroende och som därmed tappar förhandlingskraft. Förhandlingskraften beror helt enkelt på förhållandet mellan utbud och efterfrågan.

Hot från substitut – innebär alternativa produkter som tillfredställer samma behov. Många substitut sätter företaget i en mindre lönsam och mer riskfylld position.

Rivalitet mellan befintliga aktörer – kartläggs genom hur konkurrenter påverkar varandra inom själva branschen. Finns det många etablerade aktörer och vilka segment verkar de inom? Är marknaden under tillväxt? Genom att besvara dessa frågor kan företag relativt enkelt konstatera marknadens konkurrensintensitet.

Alla dessa krafter påverkar företags möjligheter till en lyckad etablering. Analysen ger företaget en bättre insikt över olika branschförhållanden och är således mycket användbar vid strategiformulering och marknadspositionering. (Porter, 2008)

3.4.5 Timing

Ytterligare en viktig faktor att inför ett marknadsinträde ta hänsyn till är enligt Lee och Lieberman (2010) tidsperspektivet. Om marknaden kräver en snabb etablering är förvärv ofta det bästa alternativet. Exempelvis är det i vissa branscher viktigt att vara först in för att vinna marknadsandelar och skalekonomier (Lee & Lieberman). Vidare diskuterar Lilien och Yoon

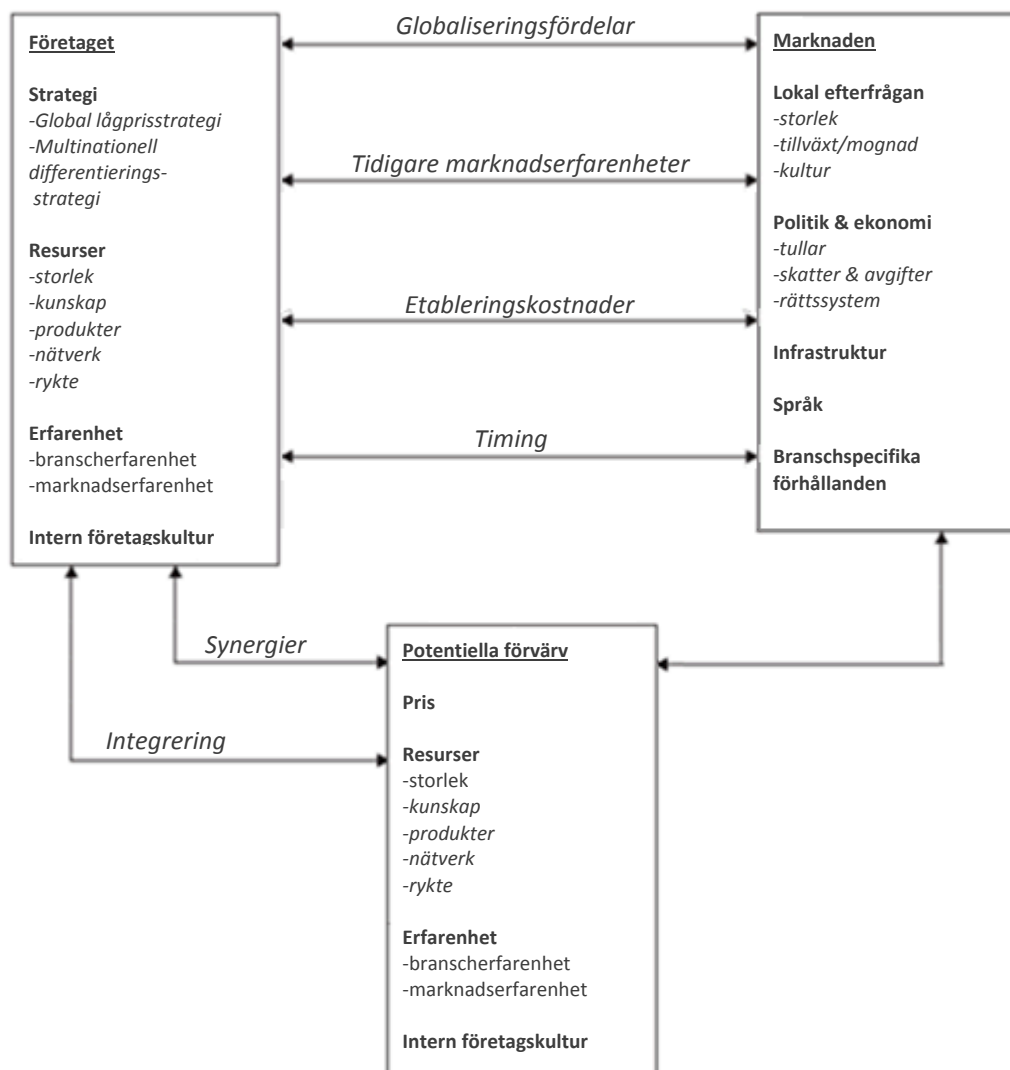
(1990) fördelar och nackdelar med att vara vad de benämner *pioneer* respektive *follower* på en marknad. Detta innebär att företag antingen kan sikta på att vara först in på marknaden alternativt vänta till någon annan tar första steget. Författarna kommer fram till att timingen beror på såväl strategiska kvalitativa beslut som taktiska kvantitativa beslut. Det strategiska beslutet handlar om att väga för- och nackdelar med respektive marknad, medan det taktiska beslutet handlar om att balansera risken med att vara först samt risken att missa en bra möjlighet om företaget agerar för sent. (Lilien och Yoon, 1990)

Baserat på sin kvalitativa studie drog Lilien och Yoon slutsatsen att om det finns höga avkastningsmöjligheter bör företag vara först in på marknaden, är marknaden föränderlig och osäker bör företag ta en mer avvaktande position. Ett tidigt inträde är således förenat med hög avkastning och risk medans sannolikheten att lyckas är högre för efterföljande företag.

3.5 Sammanfattande modell

Baserat på den teori som presenterats har en modell tagits fram av uppsatsförfattarna. Modellen innefattar centrala delar inom respektive teoriområde och illustrerar interaktionen mellan *företaget*, *marknaden* och det *potentiella förvärvet*.

Centrala områden och faktorer att inför ett marknadsinträde genom förvärv ta hänsyn till



I modellen illustreras de tre huvudområdena som boxar och interaktionerna mellan dem som pilar. I uppsatsens empiriska del kommer data inom modellens olika delar att samlas in och i analysen kommer interaktionen mellan de olika områdena att analyseras. I kommande avsnitt följer en förklaring av modellen.

3.5.1 Företaget

I sin klassiska *Resourced Based View* från 1986 hävdar Barney att företagets konkurrensfördelar bestäms av vilka resurser företaget har relativt sina konkurrenter, och lyfter vidare fram förvärv som ett sätt att få tillgång till externa resurser. För att veta vilka resurser som ska sökas på marknaden är det således viktigt att först veta vilka som finns internt. Företaget bör även fastställa sin övergripande strategi för att klargöra huruvida de vill uppnå skal fördelar eller differentierade resurser (Barney, 1986). Att vidare identifiera företagets interna kultur och erfarenhet är en förutsättning för en komplett etableringsanalys.

3.5.2 Marknaden

Inför en utlandsetablering är det viktigt att företaget är medvetet om de risker och svårigheter de står inför (Lord & Ranft, 2000). För att lyckas måste således lagar, byråkrati, lokala partners och andra externa förhållanden hanteras på ett effektivt sätt. Genom en grundlig kartläggning av marknaden kan riskerna för ett misslyckande dock reduceras (Lord & Ranft). Faktorer så som tullar, skatter etc. skiljer sig också mellan olika länder och påverkar landets attraktionskraft och affärsklimat. Förutom riskerna på den nya marknaden måste självfallet också möjligheterna kartläggas.

Porters *diamond framework* från 1990 illustrerar ett lands marknadsförhållanden och påvisar olika faktorer som påverkar företagets möjligheter att lyckas. Denna modell behandlar bland annat infrastrukturen, byråkratin, tillgången till kvalitativ kunskap och kapital på marknaden i landet. Detta är enligt Porter (1990) förutsättningar för en fungerande affärsverksamhet.

Vidare är det också viktigt att analysera specifika branschförhållandena på den nya marknaden. Genom en *five forces* analys (Porter, 2008) kan branschförhållandet på ett tydligt sätt kartläggas.

3.5.3 Potentiella förvärv

Inom detta område bör en liknande kartläggning av den som gjorts av det egna företaget även göras av det potentiella förvärvet, där det externa företags interna resurser bör analyseras. Utöver detta är det också viktigt att se vilka kunskaper och erfarenheter det potentiella förvärvet har angående den nya marknaden (Harzing, 2002), vilken intern företagskultur som råder (Kogut & Singh, 1988; Flanagan et al. 2004) och om förvärvet har ett marknadsmässigt riktigt pris (Gruca et al. 1997). Har förvärvet tillgång till lokala leverantörsnätverk, kundbaser

eller kunskap om landets byråkrati kan även detta vara till hjälp vid en etablering (Lord & Ranft 2000). Denna kartläggning ligger vidare till grund för den analys som sedan ska göras angående vilka synergier som kan skapas.

3.5.4 Globaliserings fördelar

Det som ligger till grund för denna interaktionspunkt är företagets övergripande strategi. Beroende på denna strategi kan olika resurser efterfrågas på den nya marknaden. Exempelvis kan sällsynta resurser erhållas för att tillverka en differentierad produkt eller om företaget har en lågprisstrategi kan nya marknadsandelar sökas för att bättre kunna utnyttja skalfördelar. Frågan är således om den specifika marknaden kan erbjuda det som efterfrågas och om företaget kan utnyttja de globaliseringsfördelar som finns på den nya marknaden. (Agarwal & Ramaswami, 1992)

3.5.5 Tidigare marknadserfarenheter

Företagets tidigare internationella erfarenhet påverkar i hög grad chansen för en lyckad etablering (Agarwal & Ramaswami, 1992). Om den nya marknaden är komplex och olik hemmamarknaden bör företaget för att minimera risken för ett dåligt utfall ha stor tidigare internationell erfarenhet. Enligt den svenska Uppsalamodellen bör företag först etablera sig i likartade länder för att i takt med ökad kunskap och erfarenhet växa vidare till andra marknader (Whitelock, 2002). Under denna punkt är det således företagets erfarenhet och marknadens komplexitet som analyseras.

3.5.6 Etableringskostnader

Det finns många kostnader kopplade till en etablering på en ny marknad. Det finns kostnader för att lära sig den nya marknaden, kostnader för att anpassa sin verksamhet till lokala preferenser samt kostnader för att vinna marknadens förtroende (Görg, 2000). Beroende på hur etableringen genomförs är vissa kostnader mer centrala. Genom förvärv av ett företag med redan stor lokal marknads- och bransch erfarenhet kan dessa kostnader dock minskas (Ekeledo & Sivakumar, 2003).

3.5.7 Timing

Denna punkt är mycket bransch- och marknadsspecifik. Krävs det en snabb etablering för att snabbt vinna andelar på en tillväxtmarknad är förvärv att föredra (Lee & Lieberman, 2010). Ett förvärv på en mogen marknad i ett senare skede kan dock ses som ett säkrare alternativ.

Att vara tidigt inne på en tillväxtmarknad kan innebära höga avkastningsmöjligheter men även större risker (Lilien & Yoon, 1990). Det gäller alltså att utifrån företagets strategi och riskpreferenser att analysera vikten av att vara tidigt inne på en marknad.

3.5.8 Synergier

Genom att förvärva ett annat företag kan synergier skapas, dvs. att verksamheter tillsammans blir mer effektiv än summan av var och en för sig. Genom ett förvärv kan exempelvis totala försäljningsvolymerna öka och ge företag bättre förhandlingsposition gentemot leverantörer, bättre marknadsföringsmöjligheter samt effektivare utnyttjande av personal och lokaler. (Sharma & Ho, 2002) För att kunna se vilka synergier som genom ett förvärv kan skapas måste först och främst interna strategier och resurser kartläggas, för att vidare även göras i det potentiella förvärvet. Vid denna analys är det viktigt att titta på både likheter och olikheter mellan det förvärvande företaget och förvärvet. Detta för att kunna komplettera och förstärka redan befintliga interna resurser (Larsson & Finkelstein, 1999).

3.5.9 Integrering

Integreringen av det nya företaget lyfts dock fram som kritiskt för om ett förvärv ska bli lyckat eller inte och som en ofta tidskrävande och svår process (Dickerson et al. 1997). Först då ett förvärv skapar nettofördelar kan det anses lyckat (Larsson & Finkelstein, 1999). Beroende på exempelvis vilken strategi, organisationsstruktur och intern företagskultur som företaget har finns det olika förutsättningar för huruvida integreringen kan genomföras på ett smidigt och effektivt sätt (Kogut & Singh, 1988; Flanagan et al. 2004; Dickerson et al. 1997). Inför ett förvärv bör således de interna förutsättningarna för en lyckad integrering grundligt analyseras.

4. Fallstudie

I detta avsnitt kommer den empiri som behövs för att kunna genomföra en analys att presenteras. Avsnittet är med utgångspunkt från den modell som tagits fram uppdelat i tre huvudområden: G & L Beijer (företaget), Ryssland (marknaden) och Befintliga aktörer (Potentiella förvärv). Inom dessa områden sätts förutsättningarna för den efterföljande analysen.

4.1 G & L Beijer

I cirka 140 år har G & L Beijer varit en koncern med vitt skilda affärsområden och verksamheter. Under de senaste 20 åren har koncernen dock genomgått stora strukturella förändringar och år 2010 avyttrades Beijer Tech. Denna avyttring innebär att det enda återstående affärsområdet inom koncernen nu är kylsystem, kylkomponenter och komfortkyla, och verksamheten sker operativt genom bolaget Beijer Ref som bildades 2001 (i uppsatsen refererat till som Beijer). Allt fokus läggs nu således på Beijer Ref och dess globala expansion. (Årsredovisning, G & L Beijer, 2010, s. 6-7) Verksamheten bedrivs av ett tretotal dotterbolag i 26 olika länder. Dessa bolag samordnas och följs upp av Beijer Ref (Årsredovisning, G & L Beijer, 2011, s. 22).

Beijers affärsidé är att erbjuda ett stort antal kundgrupper konkurrenskraftiga lösningar inom kyla och luftkonditionering. Företagets övergripande mål är att växa snabbare än marknaden och på så vis stärka sin position som den ledande aktören i Europa men även utöka sin globala verksamhet. Tillväxten beräknas ske både organiskt och genom förvärv, delvis med kompletterande förvärv på befintliga marknader men också förvärv på nya marknader. Värdekedjan består av bland annat agentururval, inköp, förädling samt kundanpassning av produkter, teknisk kompetens, logistik, lagerhållning och systemlösningar. En viktig aspekt är lokal anpassning och närvaro. Företaget är således mycket decentraliserat. (Årsredovisning, G & L Beijer, 2010, s. 14-17)

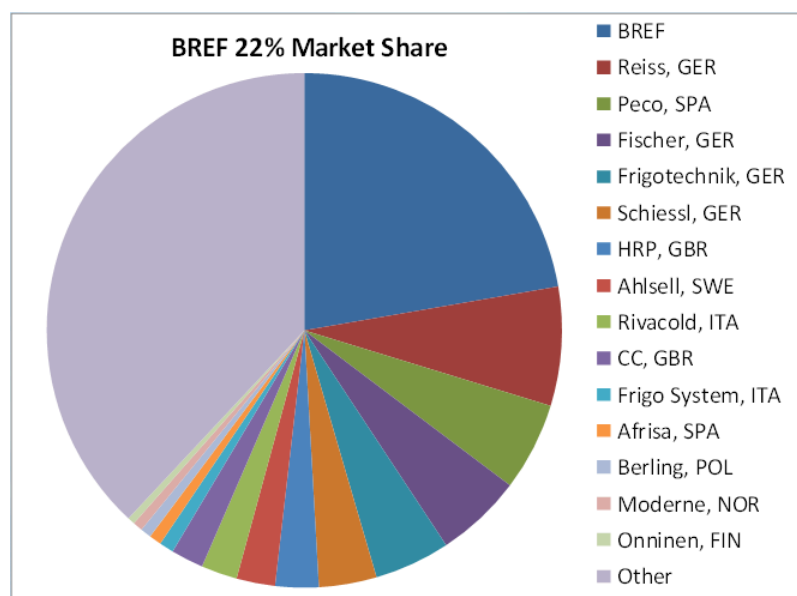
Trots önskad tillväxt ämnar koncernen ha en låg operativ risk och har som riktlinje att inte understiga en soliditet på 30 procent, varpå långsiktighet och stabilitet är något som förespråkas (Årsredovisning, G & L Beijer, 2010, s. 14-17). Under 2011 hade G & L Beijer en nettoomsättning på cirka 5800 mkr och ett rörelseresultat på cirka 432 mkr. Koncernen

hade samma år en stabil finansiell grund med en soliditet på 47,8 procent. (Årsredovisning, G & L Beijer, 2011, s. 44-46)

4.1.1 Beijer & Kylbranschen i Europa

Kylbranschen består av tre olika segment, kommersiell kyla, industriell kyla och komfortkyla. Omsättningsmässigt är kommersiell kyla störst och består av kompletta kylsystem, till exempelvis livsmedelsaffärer och restauranger, och komponenter till dessa system. Industriell kyla används bland annat till ishallar och livsmedelsindustrin. Komfortkyla är luftkonditioneringar av olika slag, exempelvis till bilar och kontor. Försäljningen från kylgrossister sker bland annat till installatörer och serviceföretag som i sin tur installerar och säljer till slutkund. (Årsredovisning, G & L Beijer, 2010, s. 24)

På den europeiska marknaden återfinns ett antal större samt många mindre, lokala aktörer. Marknaden hade under 2010 en tillväxt på strax under 8 procent. Beijer är den största kylgrossisten i Europa och omsätter fyra gånger så mycket som den näst största aktören, familjeägda Reiss (GER). Andra stora, internationella aktörer inom branschen är Fischer, Schiessel, Frigotechnik (GER), Peco (SPA) (samtliga familjeägda), engelska Woleseley (börsnoterat), och svenska Ahlsell (ägs av riskkapitalbolag). De flesta kylgrossisterna i Europa är således familjeägda och har vidare generellt liten erfarenhet av förvärvstillväxt. Branschen domineras av stora, globala leverantörer specialiserade på olika produkter. Kunderna i branschen är relativt små lokala kylinstallatörer med 5-10 anställda, dock finns ett fåtal stora globala kunder. För att vara konkurrenskraftig inom branschen krävs tillgång till rätt agenturer/leverantörer, stora lager för att kunna erbjuda direktleverans, samt kompetent personal som kan selektera rätt produkter åt kunderna. (Karlin, Beijer, 2012)



Figur 5. (Presentationsmaterial, översikt Europa, Beijer)

4.1.2 Resurser

I takt med att Beijer har vuxit till att bli den största kylaktören i Europa har företaget genom större beställningsvolymmer stärkt sin förhandlingsposition mot leverantörer. Detta har vidare genererat lägre inköpspriser och gjort att företaget trots relativt låga priser kunnat behålla höga marginaler. Att konkurrera enbart utifrån pris ser Beijer dock stora risker med, och menar att priskrig sällan gynnar företag i längden. Företaget kan tack vare sin storlek även erbjuda ett brett produktsortiment som passar de flesta marknader. Ett brett produktsortiment och bra priser är inom branschen dock inte tillräckligt utan det krävs även att produkterna är tillgängliga och kan levereras snabbt varpå en stor lagerhållning är viktigt. Även inom detta område gynnas Beijer av sin storlek. (Karlin, Beijer, 2012)

För Beijer är ett välutvecklat leverantörsnätverk (90 procent av leverantörerna är globala aktörer) och goda relationer med sina leverantörer extra viktigt då företaget inte har någon egen produktion. Företagets storlek underlättar dock arbetet med att attrahera nya leverantörer och dessutom kompetent personal. Inom branschen är ett branschspecifikt, tekniskt kunnande om produkterna vitalt. Beijer belyser därför vikten av att ha kunnig personal som kan selektera rätt komponenter åt kunders många gånger komplexa kylsystem och vidare erbjuda kvalificerade lösningar. En stor del av denna personalutveckling står Beijers leverantörer för. Att systemen oftast är komplexa med komponenter från många olika leverantörer gör det

vidare svårt för kunder att hoppa över grossisterna och gå direkt till leverantörerna. (Karlin, Beijer, 2012)

Beijer har medvetet gjort valet att genomgående behålla förvärvade bolags företagsnamn för att främja den lokala förankringen. Genom Beijer för lokala företag dock tillgång till bland annat gemensamma, större lager, samt bättre agenturavtal med billigare inköpspriser och bredare produktsortiment. Beijer använder således företagets eget, globala varumärke gentemot leverantörer. (Karlin, Beijer, 2012)

4.1.3 Erfarenheter

Globalisering & Förvärv

Företaget lägger inga stora resurser på sökandet efter nya marknader utan tar mer eller mindre chansen när en möjlighet uppstår. Det viktigaste anser företaget är att marknaden är stor, med ett stort invånarantal och många potentiella kunder, men hänsyn tas även till eventuell utvecklingspotential. Väl inne i landet anses det viktigt för Beijer att belägga verksamheten i större städer för att ha närhet till kunderna. (Karlin & Steen, Beijer, 2012)

Beijer har stor erfarenhet av förvärv på nya marknader och har sedan 2004 gjort ett 30-tal förvärv. Företaget startade med förvärv i Skandinavien och har sedan dess expanderat till nya marknader. I takt med att Beijer har gjort fler förvärv upplevs förvärvsarbetet dock ha blivit lättare. Dock har företaget i länder där attraktiva förvärvsalternativ saknats även gjort ett antal etableringar genom greenfield, bland annat i östeuropeiska länder i vilka man idag har uppnått lönsamhet. Genom förvärv får företaget dock direkt tillgång till lokal kunskap och marknadskännedom, något som Beijer vid greenfieldebableringar själva tvingas upprätta varpå det blir extra viktigt att hitta lokal, kompetent och pålitlig personal som med tillgång till Beijers produktsortiment kan bygga en konkurrenskraftig verksamhet. (Karlin & Steen, Beijer, 2012)

Integrering

Själva integreringsarbetet skiljer sig åt från fall till fall och justeras vanligtvis under processens gång. Även om Beijer eftersträvar liknande strategier i varje land kan detta ibland vara svårt då marknadsspecifika faktorer spelar in och påverkar utfallen av olika aktiviteter. Vanligtvis har det förvärvade företaget dock redan en inarbetad organisation vilket innebär att några radikala förändringar sällan behöver göras, däremot bidrar Beijer med billigare

inköpspriser och smidiga inköpskanaler (Steen, Beijer, 2012). Ibland har det dock förekommit att företaget tvingats byta ut personal i det förvärvade bolaget. Själva integrationen brukar gå relativt smidigt och vanligtvis är det privata bolag som förvärvas där ägarna själva drivit igenom försäljningen. Även det faktum att Beijer är en platt organisation brukar underlätta samarbetet och förståelsen mellan bolagen. Däremot skiljer sig transaktions- och förhandlingskostnader vanligtvis sig åt mellan olika länder. Uppfattningen är att byråkrati och lagar blir allt mer komplexa ju längre söderut i Europa man kommer vilket kräver större involvering av advokater. Detta har dock aldrig upplevts som något större problem utan något som företaget förr eller senare anpassar sig till, och det svåraste anses snarare vara att få de interna förhållandena rätt, med pålitlig och kompetent personal på rätt positioner. (Karlin, Beijer, 2012)

Riskhantering

Ur ett riskperspektiv upplevs inom Beijer inte några större skillnader mellan förvärv och greenfield, däremot har förvärv medfört större initiala kostnader. Denna kostnad anses dock kompenseras av en ofta smidig integrering och snabbare omsättning. Ett alltför stort risktagande ingår inte i Beijers strategi, varpå en satsning på ett säkrare alternativ som tidigt genererar positiva, om än små, kassaflöden är att föredra. Om marknaden är mogen eller under tillväxt är för Beijer mindre relevant, dock anses mogna marknader ofta vara något säkrare. (Karlin & Steen, Beijer, 2012)

Östeuropa

Beijer har ingen större erfarenhet av den ryska marknaden men har i Baltikum däremot upplevt lägre kundlojalitet. Priskonkurrensen har varit tuffare och kunderna tenderar att i stor utsträckning jämföra olika distributörer (Karlin, Beijer, 2012). Även kunskapsnivån är upplevd som lägre varpå företaget i Östeuropa säljer färre helhetslösningar. Dock upplevs det lokala ryktets betydelse i Öst lika viktigt som i Väst. Beijers erfarenhet är dock att det krävs mer övervakning och kontroll av bolagen på de östeuropeiska marknaderna, däribland kontroll av bokföring och interna processer varpå företaget bör ha en representant från moderbolaget på plats i landet. (Karlin & Steen, Beijer, 2012)

4.2 Ryssland

4.2.1 Befolkning och kultur

Med nästan hälften av landet täckt av skog är befolkningen i Ryssland ojämnt fördelad men kännetecknas av en hög koncentration runt Moskvas och St. Petersburgs industriområden. Befolkningsutvecklingen har de senaste 20 åren varit negativ, och 2008 hade landet runt 142 miljoner invånare. Utbildningen i landet håller relativt hög klass varpå Ryssland idag har en välutbildad befolkning. Även arbetsmarknaden i landet har på senare tid stabiliserats, löner betalas oftast ut i tid och strejker förekommer relativt sällan. (Landguiden, 2012)

Rysslands bitvis hårda och varierande historia har format den kultur som idag genomsyrar det ryska samhället. Landet har alltid varit mångkulturellt, och huruvida den ryska kulturen är västerländsk eller österländsk råder det delade meningar om. Dessa kulturella skillnader är delvis en förklaring till att det i landet råder etniska spänningar. (Landguiden, 2012)

4.2.2 Ekonomi & Industri

Med Sovjetunionens upplösning 1991 och landets övergång från plan- till marknadsekonomi kom importen av utländska varor att öka. Samtidigt avtog den nationella tillväxten och många tvingas till att försörja sig själva. Istället koncentrerades ägandet till ett fåtal mycket rika personer, s.k. oligarker. (Landguiden, 2012)

Under 2000-talets början bidrog en ökad investeringsvilja till att vissa tidigare nedgångna industrier moderniserades, varpå också exporten ökade och flera ryska bolag etablerade sig utomlands. Idag besitter Ryssland en bred industriell bas där tillverkningsindustrin och tjänstesektorn växer medan behovet av råvaruproduktion fortfarande är stort. Oljans och naturgasens betydelse för ekonomin gör samtidigt den ryska ekonomin känslig för prissvängningar på världsmarknaden. (Landguiden, 2012)

Sett över hela 2000-talet har den ryska befolkningen upplevt ett ökat välstånd och en frihet de aldrig någonsin tidigare haft (Landguiden, 2012). Från att 2009 dock ha sett BNP sjunka med närmare 8 procent sjunkande uppvisade Ryssland en tillväxt på 4 procent för 2010. Prognosen för de kommande åren sågs då som fortsatt positiv, mycket på grund av de stigande oljepriserna. Även investeringarna fortsatte under 2010 att öka med 6 procent jämfört med föregående år. Däremot minskade de för landet så viktiga direktinvesteringarna från utländska

företag, en indikation på ett fortsatt osäkert investeringsklimat. (A. Eriksson, Sveriges Ambassad Moskva, 2011)

4.2.3 Politik

En del av processen att omvandla Ryssland till ett modernt europeiskt land har resulterat i omfattande reformer av rättsordningen, och nya lagar antogs 1995. Rättsväsendet i landet som helhet är dock fortfarande relativt svagt, trots att vissa principer har slagits fast. Att få dessa principer att genomsyra rättstillämpningen har visat sig svårt, och påtryckningar och mutor från statliga myndigheter fortfarande förekommer i stor utsträckning. (Landguiden, 2012)

Brottslighet och Korruption

Organiserad brottslighet med internationella förgreningar är ett stort problem i landet. Även korruptionen som länge varit ett problem kom under 2000-talet att förvärras, varpå samhället och befolkningens tillit till makthavarna har blivit begränsad. På CPI (Corruption Perceptions Index) från 2011 återfinns Ryssland på plats 143 av 182, som det 39:e mest korrupta landet i världen (Transparency International, 2012). Särskilt förekommer mutor i stor utsträckning inom den offentliga förvaltningen. Stadsförvaltningens rätt att genom enskilda tjänstemän ge ut tillstånd av olika slag, gärna mot betalning, och sammanflätningen mellan politik och ekonomisk makt ses som centrala orsaker till problemet. Åtstramningen av oligarker som genom kontroll av massmedia länge haft stort politiskt inflytande har tillsammans med återförstatligande av företag gett många statstjänstemän inflytande och ägande i vinstdrivande verksamheter (Landguiden, 2012). Svensketablerade Skanska lämnade år 2007 Ryssland efter över hundra år i landet, mycket pga. kostnader för korruption och mutor. (Nyberg, 2007)

Både Medvedev och Putin har länge belyst korruptionen som viktigt att få bukt med, och statsbyråkratins ineffektivitet och krångel har skarpts kritiserats. I samband med tillträdet till presidentposten 2008 markerade Medvedev att mänskliga rättigheter skulle utgöra viktiga värden, och en ambition att förbättra rättsväsendet och bekämpa den utspridda korruptionen utlovades. Ett åter fritt och aktivt näringsliv utan alltför stor statlig inblandning lyftes därför fram som en viktig punkt. Även ett förstärkt lönesystem inom rättsväsendet har införts för att reducera makthavares påverkan. (Landguiden, 2012)

Skatter & Avgifter

Bolagsskatten i Ryssland kom med de nya reformerna att sänkas från 35 till 23 procent och momsens från 20 till 18 procent (Landguiden, 2012). Denna bolagsskatt minskades under 2008 ytterligare till att bli 20 procent. Eventuell utdelning för utländska bolag beskattas i dagsläget med 15 procent, för inhemska bolag är motsvarande skatt 9 procent (Federal Tax Service of Russia, 2012). Samtliga företag som är verksamma måste även betala motsvarande sociala avgifter till staten (s.k. Unified Social Tax). Denna avgift ligger i dagsläget på drygt 35 procent och inkluderar avsättningar till pensionsfonder, motsvarande fackförbund, och sjukförsäkringar (Russian – American Business, 2012).

4.2.4 Utrikeshandel

Sedan bestämmelser om handel trädde i kraft 1995 har en rad ryska exportrestriktioner hävts och landet innehar idag ett partner- och samarbetsavtal med EU. Den fortsatta medlemsanslutningen till EU har gjort avtalet allt viktigare och handeln med EU-länder svarar idag för drygt hälften av Rysslands totala utrikeshandel. Landet välkomnades i december 2011 som medlem i WTO efter 18 år av förhandlingar, ett medlemskap som förväntas träda i kraft sommaren 2012. Medlemskapet gör att Ryssland öppnar sig för ökad handel med omvärlden, och landet förbinder sig samtidigt att inte tillämpa tull- och exportskatter över vissa nivåer samt att inte diskriminera utländska produkter och aktörer. (Landguiden, 2012)

4.2.5 Infrastruktur

Kvaliteten på ryska vägar är överlag i stort behov av upprustning, men en motorväg som förenar St. Petersburg, Moskva, Minsk och Rostov håller bland annat på att byggas. Även järnvägarna, vilka fortfarande är av stor betydelse i landet, är nedslitna. Flygtrafiken har delvis börjat privatiseras som ett svar på det stora behovet av effektiv transport över de gigantiska avstånden, och även telenäten har börjat rustas upp. (Landguiden, 2012)

4.2.6 Tidigare undersökning

En del av det underlag som för Beijer kan vara behjälpligt är en tidigare studie av svenska företags etablering i Ryssland. Studien är genomförd av Tarasova & Kirian (2006), och är redovisad i uppsatsform med syftet att redogöra för de problem som kan uppstå vid en etablering i Ryssland. I studien behandlades tio svenska företag som genom olika metoder etablerat sig i St. Petersburg eller Moskva, och vidare hur dessa företag upplevt den ryska marknaden.

Upplevda etableringssvårigheter (Appendix)

Författarna har baserat på studiens resultat kartlagt upplevda etableringssvårigheter inom åtta områden:

- *Politik*: I undersökningen framkommer det att endast två av tio företag upplevt ostabil politik som en svårighet.
- *Ekonomi*: Här har företagen relativt olika uppfattningar angående hur landets ekonomi påverkat etableringsprocessen beroende på branschtillhörighet. Några företag har dock upplevt en ostabil ekonomisk situation i landet och svåra skatteregler som en svårighet.
- *Administration*: Fem av tio företag upplevde byråkratin som komplicerad.
- *Korruption*: Fyra av tio företag upplevde kriminalitet, mutor och korruption som en etableringssvårighet.
- *Språkkunskaper*: Endast ett av tio företag har upplevt dåliga språkkunskaper som en etableringssvårighet.
- *Kultur*: Hälften av företagen har upplevt stora kulturella skillnader.
- *Geografi*: Några av företagen påpekar landets storlek som en svårighet vad gäller transport och transportkostnader.
- *Teknologi*: Endast ett företag har upplevt låg teknologisk standard som en etableringssvårighet.

Etableringsråd Ryssland (Appendix)

De intervjuade företagen har vidare gett följande råd till företag som önskar etablera sig Ryssland:

- *Kunskap:* För att underlätta etableringsprocessen är det en fördel att göra en grundlig marknadsanalys och att lyssna på etablerade företags råd. Ytterligare ett råd är att köpa en konsultrapport eller ta hjälp av expertrådet.
- *Kontakter:* Att knyta lokala kontakter i ett tidigt skede är en fördel för vidare framgång. Det är också viktigt att ha någon från moderbolaget på plats i landet.
- *Kultur:* Det är viktigt att ha stor respekt för landet och dess invånare. Detta för att kunna skapa goda och långvariga relationer. Man bör alltså försöka vara fördomsfri angående landet.
- *Övrigt:* Det går inte att genomföra en etablering halvhjärtat, det krävs satsning för att lyckas. Dessutom bör man inte underskatta byråkratin som är krånglig och korruptionen som är relativt utbredd. (Tarasova & Kirian, 2006)

4.3 Kylbranschen i Ryssland

4.3.1 Branschspecifika förhållanden

Den ryska kylbranschen bedöms vara en tillväxtmarknad där de produktområden som huvudsakligen lyfts fram är importen av kylkomponenter från europeiska leverantörer samt importen av luftkonditionering från Asien, Europa och USA. För nationella producenter har tillväxten dock avtagit (Chillventa, 2012). Import av kylaggregat, kylsystem och övriga kylrelaterade produkter beläggs i dagsläget med en tullavgift på 20 procent (Market Access Database, 2012).

Trots att kommersiell kyla dominerar marknaden ses den största tillväxten inom området för industriella kylsystem. Den ryska matindustrin har haft en stadig tillväxt vilket har skapat ett ökat behov av kyla. Dessutom måste en hel del gamla kylsystem bytas ut mot nya, detta i takt med att industrier moderniseras, något som av många anses ge kylmarknaden stor potential. Samtliga undersökningar tyder på att de nationella producenterna tappar marknadsandelar mot internationella aktörer varav majoriteten är europeiska, och beräknas idag stå för endast drygt 10 procent av den nationella försäljningen av kylkomponenter. Denna nedgång påstås av

många komma från att internationella aktörer levererar högre kvalitet till ett pris som nationella producenter inte kan matcha. (Chillventa, 2012)

Även marknaden för luftkonditionering (komfortkyla) i landet domineras starkt av import. År 2007 uppskattades den totala marknadsvolymen av luftkonditioneringssystem vara runt 1,5 miljarder, en volym som genom en förväntad hög aktivitet inom byggnadssektorn i kombination med ökad privatkonsumtion spås fortsatt tillväxt. (Chillventa, 2012)

4.3.2 Befintliga aktörer

OOO Morena Opt

Morena Opt grundades 1991 och är med cirka 100 anställda en marknadsledande aktör inom industriell kylning i Ryssland. Företaget är beläget i Moskva och är idag återförsäljare av varumärken som Danfoss (Danmark), officiell distributör av Bitzer (Tyskland), Du Pont, Alfa Laval (Italien) och LU-VE (Italien) Contardo, ELIWELL och MasterCool (USA). Ett väl organiserat leverantörssystem och direkta kontakter med leverantörer lyfts fram som en framgångsfaktor för det breda utbudet. I gruppen ingår två bolag varav det ena producerar teknik för italienska prefabricerade kylskåp och frysar medan det andra producerar kylenheter med olika kapacitet. Företaget har även Rysslands största butikskedja där såväl kvalificerade lokala specialaffärer som regionala kontor erbjuder service, installation och underhåll av kylsystem. (Morena, 2012)

Farmina

Farmina grundades 1993 och har sedan dess blivit en etablerad aktör inom den ryska kylbranschen. Idag har företaget utvecklats till en grupp av företag, indelat i sex regioner i landet men med huvudkontor i Moskva. Företaget innehar även Rysslands största distributionslager och produktsortimentet har på senare tid utvecklats från att bara innehålla kompressorer till att även inkludera värmeanläggningar. Företagets leverantörsnätverk består idag av bland annat Danfoss, ECO, Alfa Laval, LU-VE, Bock, Bitzel och Copeland. Till samtliga produkter erbjuds kompletta helhetslösningar. (Farmina, 2012)

Aircool Co.

Aircool grundades 1994 i St. Petersburg och har idag över 200 anställda. Förutom huvudkontoret i just St. Petersburg har företaget kontor i fem andra områden, dock saknas kontor i Moskva. Företaget erbjuder helhetssystem inom kylutrustning, värmexlare,

ventilation och automationssystem och förutom att de köper in produkter från välkända leverantörer har de även egen tillverkning. I sitt produktsortiment finns över 20 000 artiklar från varumärken som Kueba, Frascold, Aermec, Alfa-Laval, Bitzer, Carel, Danfoss, Copeland, Guntner, Eliwell, Herl, Ems, Refco, Rittal, Rothenberger, Sanha, Schultze, Stagi, Tecumseh, Thyssenkrupp och Wieland. Företaget bedriver partnerverksamhet i mer 50 ryska städer. (Aircool, 2012)

Thermocool

Thermocool är baserade i Moskva och har funnits sedan 1998. Företaget erbjuder helhetslösningar inom kylsystem, ventilation, luftkonditionering och VVS. Dessa helhetslösningar innefattar design, leverans, montering och service, vilket gör Thermocool verksamt inom fler områden än bara distributionsverksamhet. Företaget samarbetar med olika leverantörspartners inom en mängd olika områden och branscher, exempelvis Alco food-machines som levererar helhetslösningar inom livsmedelsindustrin och Ems som levererar isolerade paneler och dörrar till kylrum. Andra exempel på leverantörer är Danfoss, Bitzer, Carel, Dexion, Eco, Eliwell, Lenox och Omron. (Thermocool, 2012)

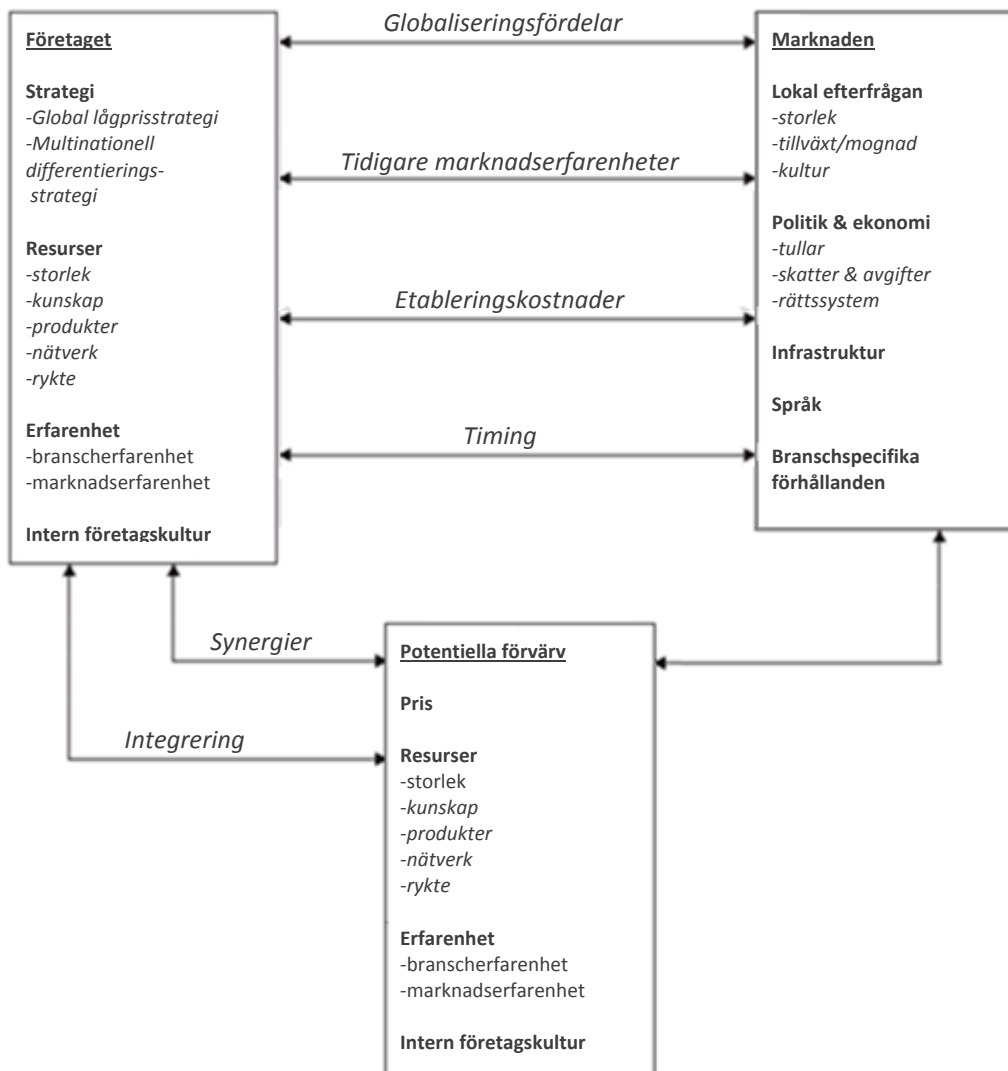
CPS Refrigeration (ATP-Kall)

CPS Refrigeration grundades 1991 och har inriktat sig på komponenter för kommersiell och industri kylning, luftkonditioneringssystem, samt specialverktyg och service. CPS har sedan starten vuxit till att idag ha verksamheter i 22 olika städer, inte bara i Ryssland utan även i Ukraina och Vitryssland. Verksamhet bedrivs i såväl Moskva som i St. Petersburg. Företaget har ett stort leverantörsnätverk och samarbetar med bland annat Danfoss, Bitzer, Bristol, Eco, Eliwell, Embraco, AKO, Ziehl-Abegg, Henry, MKM och ONDA. (CPS Refrigeration, 2012)

5. Analys

I kommande analys kommer teorin bakom den modell som tagits fram att appliceras på fallföretaget och det empiriska material som vidare har införskaffats om ryska marknaden och kylbranschen i stort. Analysen kommer således att i stor utsträckning följa modellens upplägg. För att undvika upprepningar är vissa av modellens punkter i analysen utan rubricering. Samtliga punkter kommer dock att behandlas.

Centrala områden och faktorer att inför ett marknadsinträde genom förvärv ta hänsyn till



5.1 Tidigare marknadserfarenheter

Med utgångspunkt från Uppsalamodellen och att företag som önskar etablera sig i östeuropeiska länder gynnas av tidigare liknande erfarenheter (Johansons & Johansons, 2006) borde Beijers internationella erfarenhet, däribland från Östeuropa, således gynna företaget vid en etablering i ett relativt turbulent Ryssland. Att kunskap på turbulenta marknader enligt Johanson och Johanson till stor del erhålls via tidskrävande ”upptäckter” kan vidare jämföras med vad Dierickx och Cool (1989) benämner ”time compression economies”, en resurs som genom att den tar lång tid att skapa försvårar för nya aktörer att ta sig in på marknaden. Med utgångspunkt från detta bör Beijer inför en fortsatt expansion se sina tidigare erfarenheter från Östeuropa som en värdefull resurs, en resurs som Barney (1986) annars menar lättast införskaffas genom förvärv.

Dock bör företag vara medvetna om att förhållandena på den ryska marknaden i många aspekter kan skilja sig åt. I vilken grad ryska marknadsförhållanden faktiskt påminner om förhållanden i andra östeuropeiska länder är direkt avgörande för huruvida företagens interna marknadserfarenheter är värdefulla, men att marknaderna har vissa likheter känns i enighet med Johanson och Johanson (2006) som ett rimligt antagande att göra. Utifrån denna aspekt kan betydelsen av den marknadserfarenhet som förvärv kan medföra således reduceras. Samtidigt skulle befintlig, lokal erfarenhet däremot kunna skapa vad Iversen (1998) benämner ”managerial synergies”, där Beijer kan bidra med kompletterande erfarenhet till det förvärvade företaget samtidigt som de själva erhåller kompetens som kan hjälpa företaget att bättre bemästra eventuellt ovana situationer. Med hänsyn till hur länge många ryska grossister varit verksamma på marknaden kan de antas inneha såväl en gedigen marknads- som branschkännedom, vilket av Beijer bör betraktas som en värdefull resurs.

5.2 Etableringskostnader

De marknadskostnader som företag möter i samband med nya marknadsinträden (Görg, 2000) skulle då de är omöjliga att helt komma ifrån kunna ses som en extra kostnad till den initiala köpeskillingen. Att etablering enligt Uppsalamodellen sker stegvis i takt med att kunskap och erfarenhet växer kan samtidigt ses som en möjlighet för företag att minimera denna kostnad, en strategi som väl följer Beijers utveckling vilka startade med etablering i närliggande, skandinaviska länder. Att införskaffa denna erfarenhet externt genom förvärv av redan befintligt företag är enligt Barney (1986) vidare ett sätt att få tillgång till redan befintlig

kunskap och erfarenhet om marknaden och branschen, något som Ekeledo och Sivakumar (2003) menar underlättar det operationella arbetet. Att förvärv ger företaget tillgång till värdefull lokal kunskap och marknadskännedom bör således väsentligt reducera dessa marknadskostnader. Att tidigare förvärvserfarenhet gör förvärvsarbetet lättare bör vidare innebära att Beijer inför en etablering innehar en fördel. Som större grossist med stark finansiell grund bör företaget med utgångspunkt från Agarwal och Ramaswami (1992) också lättare absorbera kortsiktiga etableringskostnader vilket skulle kunna gynna företaget vid en etablering på en relativt osäker rysk marknad.

De anpassningskostnader som Görg vidare diskuterar kan relateras med vad Porter benämner ”local demand”. Att kulturella skillnader på en ny, internationell marknad är viktiga att ta hänsyn till (Brouthers & Brouthers, 2000; Kogut & Singh, 1988; Flanagan et al. 2004) stämmer väl överrens med tidigare undersökningar i vilka svenska företag upplever kulturella skillnader i Ryssland, varpå det är något Beijer vidare bör vara förberedda på. Med utgångspunkt från att förvärv ofta reducerar marknadsrisker i de fall det förekommer stora kulturella skillnader (Brouthers & Brouthers, 2000) bör detta således betraktas som en smidig etableringsstrategi. Samtidigt gör kylbranschens relativt standardiserade produktsortiment att en marknadsanpassning för Beijer borde gå relativt smidigt, även om produktsortimentet i viss mån ändå lär behöva anpassas efter lokala förhållanden.

Görgs tredje initiala etableringskostnad, förtroendekostnader, kan enligt Karlin däremot ta lång tid att bygga upp, varpå lokalt rykte är en tillgång företaget bör sätta ett fortsatt stort värde på vid förvärv. Även Ekeledo och Sivakumar (2003) diskuterar företags rykte som en värdefull resurs. Ett fullständigt ägandeskap som enligt teorin ger företag en högre grad av kontroll och därmed bättre möjlighet att skydda och vårda detta rykte kan vidare ses som ett argument att förvärva för företag vars rykte är vitalt och lätt kan komma till skada. I det fall kunder från Östeuropa faktiskt är mer priskänsliga och mindre lojala än i västeuropeiska länder kan varumärket dock ha mindre betydelse. Samtidigt skulle ett skadat varumärke på dessa marknader kunna innebära mer förödande konsekvenser då kunder lättare byter leverantör.

5.3 Timing

Att företag genom förvärv slipper tidskrävande etableringsåtgärder (Dickerson et al. 1997; Annis et al. 2009) och snabbt kan erhålla marknadsandelar inom branschen (Lee &

Lieberman, 2010) är i linje med Beijers övergripande mål med att växa snabbare än marknaden och vinna marknadsandelar varpå förvärv ur denna aspekt bör betraktas som en lämplig etableringsstrategi för företaget. Beijers tidigare erfarenheter från förvärv är i enlighet med Zejan (1990) att förvärv på mogna marknader ofta är säkrare än på tillväxtmarknader då företag genom förvärv på mogna marknader erhåller marknadsandelar samtidigt som de innehar lokal marknadskänedom och nätverk. Huruvida denna säkerhet som i Beijer är högt värderad bör ställas mot potentiell marknadstillväxt och huruvida företaget bör vara vad Lilien och Yoon (1990) benämner *pioneer* respektive *follower* på en marknad kan därmed ses som en balansgång för företaget. Att företag som står inför valet att etablera sig på en turbulent marknad enligt Lilien och Yoon bör välja en mer avvaktande strategi förespråkar inte en tidig etablering på ryska marknaden för Beijer, samtidigt som marknadens potentiellt höga avkastning tvärtom förespråkar ett tidigt inträde. Att Beijer i sin strategi sätter ett stort värde på att tidigt ta marknadsandelar skulle med utgångspunkt från Agarwal och Ramaswami (1992) dock kunna väga upp kortsiktiga risker. Beijer bör dock även se greenfield som en potentiell etableringsstrategi då branschen i landet är under tillväxt varpå företaget enligt Zejan även genom denna strategi relativt snabbt borde kunna erhålla marknadsandelar.

5.4 Strategi

Att Beijer i olika länder använder sig av samma, globala agenturavtal men samtidigt låter nationella aktörer skötas relativt decentraliserat gör att företaget skulle kunna ses tillämpa en blandning mellan en global och en multinationell strategi. Då bra agenturavtal och tillgång till rätt leverantörer är en central konkurrensfaktor inom kylbranschen ges större, mer etablerade grossister en direkt fördel gentemot mindre. Större beställningsvolymerna som enligt Karlin gör att förhandlingskraften och inköpspriser varierar mellan kylgrossister, skapar även vad Barney (1986) benämner skalfördelar och som enligt Agarwal och Ramaswami (1992) är en direkt ägandefördel. Kompletterande agenturavtal som utöver kunskap ofta följer med förvärv kan för Beijer vidare ses som goda möjligheter till att utveckla sitt produktsortiment och skapa vad Larsson och Finkelstein (1999) benämner kompletterande synergier.

Dessa eventuella skalfördelar och produktutökningar som ett förvärv för Beijer medför kan jämföras med vad Iversen (1998) benämner ”operating synergies” och som är en förstärkt effekt av själva resursintegreringen. Tillgången på globala, förmånliga agenturavtal bör således kunna ses som det Barney kallar en strategisk resurs, och som en förklaring till hur Beijer trots förvärv på mogna marknader kan stärka det lokala företaget och relativt snabbt

erhålla hög avkastning. Som en kritisk resurs i värdekedjan för Beijer svarar detta således även för de kriterier som Gruca et al. (1997) menar krävs för att lyckade synergier ska kunna skapas. Att större, etablerade produktsortiment dessutom kan fungera som en isoleringsmekanism och reducera risken för imitatörer (Dierickx and Cool, 1989) fyller slutligen det kriterium som enligt Gruca et al. krävs för ett lyckat förvärv. Vidare bör detta skapa inträdesbarriärer för nya företag (Porter, 2008) vilket gör branschen än mer attraktiv för ett redan etablerat företag som Beijer. Ur denna aspekt bör ryska aktörer med stora, globala agenturavtal inför ett eventuellt förvärv således betraktas som intressanta för Beijer. Då nationella leverantörer pga. bristande kvalitet och internationell prispress idag står för knappt 10 procent av försäljningen av kylkomponenter i Ryssland kan tillgången på nya, lokala produktsortiment dock vara relativt begränsad. Huruvida eventuella tillskott i produktlinjen från ryska leverantörer håller tillräcklig kvalitet kan således ses som osäkert, men samtidigt kan de nationella leverantörer som fortfarande är verksamma antas kunna leverera produkter med relativt konkurrenskraftiga attribut.

5.5 Kunskap

Kunskap om den lokala marknaden och branschen som Ekeledo och Sivakumar (2003) lyfter fram som en värdefull resurs för många företag är något som också Beijer genomgående betonar som en central framgångsfaktor och konkurrensfördel inom kylbranschen, varpå det för företaget är viktigt att säkerställa en viss kompetensnivå i sina bolag. Att kunskap på de östeuropeiska marknaderna är relativt bristfällig och svårtillgänglig (Salmi, 2000) stämmer med Steens erfarenheter varpå Beijer i dessa länder oftast säljer lösa komponenter på beställning och knappt några nyckelfärdiga lösningar. Då det på den ryska marknaden finns etablerade, certifierade aktörer, med internationella leverantörer och som vidare säljer färdiga lösningar kan dock ses som en indikation på att kunskapsnivån inom många ryska kylföretag däremot håller en relativt hög nivå, en resurs som även den kan införskaffas genom förvärv (Barney, 1986; Pech et al. 2005).

Då Beijer enligt Karlin innehar en hög intern kompetens skulle ett eventuellt förvärv av ett kunskapsintensivt ryskt bolag vidare kunna ses som en möjlighet att skapa vad Iversen (1998) benämner operationella synergier där inlärningskurvor kan komma att förbättras. Precis som globala agenturavtal uppfyller kunskap genom dess centrala betydelse i organisationen de kriterier som Gruca et al. (1997) sätter upp för lyckade synergier. Att Beijer genom förvärv får tillgång till nya leverantörer med kompletterande spetskunskap och utbildning inom olika

områden är ett exempel på detta. Även kunskap från andra delar av värdekedjan bör för Beijer således ses som en resurs att sätta ett högt värde på.

Tillgång till kvalitativ, extern kunskap i landet vilket enligt Porter (2008) skapar goda förhållanden för företag verksamma på marknaden, bör för Beijer där kunskap lyfts fram som en central framgångsfaktor vara extra viktig och en förutsättning för exempelvis kompletterande tekniskt kompetent personal. Att utbildningen i Ryssland håller relativt hög nivå och att landet idag har en välutbildad befolkning bör således skapa goda förutsättningar för såväl Beijer som eventuellt lokala förvärv, men även ses som en möjlighet för företaget att, i de fall inga attraktiva förvärvalternativ finns att tillgå, tillsätta lokal kompetens och etablera verksamheten genom greenfield.

5.6 Nätverk och infrastruktur

Tidigare undersökningar som visar att företag kan uppleva problem med de geografiska avstånden i Ryssland och landets relativt omoderna infrastruktur, borde med utgångspunkt från Porter (1990) kunna vara problematiskt för Beijer vars lager måste vara lättillgängliga för kunder och leverantörer. Då denna tillgång på lagerförda produkter och effektiv leverans är av central betydelse för Beijer bör upprustningen av infrastrukturen, med nya motorvägar som förbinder olika zoner i landet, således kunna visa sig vara en direkt förutsättning för en fungerande verksamhet. Vad Porter och Pan & Tse (2000) säger om industrizoners betydelse där just närheten till andra stöttande industrier ger företag tillgång till leverantörer och nätverk kan vara extra viktigt för kylgrossister då dessa saknar egen produktion och behöver tillgång till extern kunskap och rätt agenturer. I kombination med vikten av närhet till lokala kunder gör detta att Beijers alternativa etableringsområden således kan begränsas till tätbefolkade Moskva och St. Petersburg, två städer i vilka även majoriteten av redan befintliga aktörer är etablerade.

Vidare beskriver Whitelock (2002) hur nätverk av företag samarbetar inom produktion och distribution. Då Salmi (2000) hävdar att kunskap och marknadsinformation på östeuropeiska marknader ofta är svårtillgänglig, ges nätverk en särskilt stor betydelse för Beijer i Ryssland. Genom att förvärva ett lokalt bolag med ett välutvecklat kontaktnät skulle synergier kunna skapas genom att det förvärvade bolaget får tillgång till Beijers globala leverantörsnätverk, medan Beijer får tillgång till kompletterande nätverk med tillgång till rätt agenturer, kunskap och värdefull marknadsinformation. För Beijer stämmer detta således väl överrens med vad

Ekeledo och Sivakumar (2003) säger om nätverk som en värdefull resurs. Nätverk skulle vidare kunna skapa vad Dierickx och Cool (1989) kallar "interconnectedness" där komplementära tillgångar vilka är svåra att imitera skapar långsiktiga konkurrensfördelar för företaget.

Den personliga närvaron i landet som Salmi (2000) lyfter fram som betydelsefull, stämmer såväl med Beijers uppfattning som tidigare undersökningar där etablerade företag på den ryska marknaden råder företag att i ett tidigt skede knyta lokala kontakter och att genomgående ha en företagsrepresentant på plats i landet. Detta är således en möjlighet som Beijer inför ett inträde i Ryssland bör se över, oavsett om etablering sker genom förvärv eller via greenfield.

5.7 Politik och rättssystem

Även politiska faktorer och regelverk är någonting som enligt Porter (1990) påverkar marknadsvillkoren i ett land. Med utgångspunkt från detta bör den utbredda korruptionen i Ryssland således betraktas som ett stort problem för Beijer, vilket får stöd av tidigare undersökningar där fyra av tio bolag som genomfört en rysslandsetablering upplevt korruption som ett problem. Av de fyra bolag som i tidigare undersökningar angett att de upplevt korruption som ett problem var dock två helägda bolag (Skanska och Develoj Peterburg) av totalt tre med denna ägarstruktur. Resultatet kan således ses som en indikation på att företag med ett högre ägandeskap i större utsträckning upplever korruption som ett etableringsproblem relativt företag med ett mindre ägandeskap. En möjlig förklaring till detta skulle dock kunna vara att helägda bolag enligt Ekelado och Sivakumar (2003) ger företag bättre kontroll och insikt i verksamheten varpå korruptionen blivit mer påtaglig.

Skanska som varit verksamt i Ryssland i över hundra år kan antas haft ett redan upparbetat kontaktnätverk och en gedigen lokal marknadskänedom. En förklaring till att företaget trots denna erfarenhet vilken enligt Salmi (2000) är vital för en lyckad etablering på östeuropeiska marknader, ändå upplevt korruption som ett stort problem skulle kunna vara att statlig involvering är hög inom byggbranschen. Även att Develoj Peterburg med tidigare erfarenhet från tidningsbranschen på de östeuropeiska marknaderna upplevt stora problem med korruption kan vara förknippat med den specifika branschen i Ryssland vilken länge varit starkt influerad av oligarker. Att det tredje helägda företaget i undersökningen, HL Display, trots avsaknad av tidigare lokal marknadserfarenhet och nätverk inte upplevt korruptionen

som något större problem, skulle med utgångspunkt från samma resonemang kunna förklaras av att verksamheten i annan utsträckning kan skötas utan större inblandning från staten. Salmis teori om tidigare erfarenhet och etablerade kontaktnät som vitala framgångsfaktorer på östeuropeiska marknader bör dock inte underskattas, däremot kan resultaten ses som en indikation på att förutsättningarna skiljer sig åt mellan olika branscher.

Med utgångspunkt från att kylbranschen likt HL Display kan skötas med relativt låg statlig inblandning jämfört med exempelvis bygg- och tidningsbranschen bör korruption således inte väsentligt påverka Beijer, även om den troligtvis är omöjlig att helt komma ifrån. Den utlovade ambitionen från regeringen att genom minskad statlig inblandning i näringslivet bekämpa korruptionen bör om den uppfylls kunna underlätta för Beijer vid en etablering. Huruvida denna ambition är uppnåbar och hur lång tid det tar för en eventuell effekt att verka kan med tanke på landets tidigare åtgärdsförsök dock betraktas som osäkert. Att marknadskraften delvis kan kompensera för korruption för de företag som likt grossister är ”market-seeking” och söker nya marknader att försörja med produktion eller distribution (Brouthers et al. 2008) skulle dock kunna skapa mer gynnsamma förhållanden för Beijer. Med hänsyn till landets relativt ostadiga ekonomiska situation är dock risken att ryska kunder likt kunder i andra östeuropeiska länder är mer priskänsliga varpå marknaden vid en kompenserad prishöjning skulle bli allt för begränsad.

5.8 Byråkrati, tullar och skatter

Porter (1990) poängterar vidare ett väl fungerande byråkratiskt system som en förutsättning för en fungerande verksamhet. De nya reformerna som under mitten av 2000-talet infördes i syfte att underlätta rysk företagsverksamhet och som kom att förbättra den ryska byråkratin bör således skapa förutsättningar inom området som inte funnits tidigare. Utifrån vad Peters (2008) säger om att byråkratiska system i länder trots liknande kulturer och värderingar kan skilja sig väsentligt åt är det oklart huruvida Beijers byråkratiska erfarenheter i Östeuropa underlättar för företaget inför en rysslandsetablering. Att Beijer med erfarenhet från tidigare marknader innehar värdefull, grundläggande byråkratisk kunskap känns däremot som ett logiskt antagande att göra, vilket stöds av det faktum att företaget inte heller brukar betrakta byråkrati som något större problem. Resultaten från tidigare undersökningar där fem av tio företag upplever den ryska byråkratin som komplicerad är dock något som inte bör underskattas.

Då Beijer med 90 procent globala leverantörer vid en etablering i Ryssland i stor utsträckning kommer få importera kylkomponenter sätter detta även vissa krav på landets tullsystem. Att Rysslands medlemskap i WTO innebär ökad handel med omvärlden och lägre tullskatter, där kylkomponenter idag beskattas med 20 procent, kommer dock ge importberoende företag andra möjligheter än tidigare. Även sänkningen av bolagsskatten från 35 till 20 procent gör de ryska förhållandena mer gynnsamma för företag, och att eventuell utdelning inom utländska bolag endast beskattas med 15 procent gör att Beijer utifrån denna aspekt bör se ryska marknaden som attraktiv.

5.9 Branschspecifika förhållanden i Ryssland

Efter vad som bedöms som viktiga kriterier för marknadspotential (Brouthers & Brouthers 2008: Beijer, 2012) bör Ryssland med 142 miljoner invånare och spådd tillväxt inom kyl- och luftkonditioneringsbranschen ses som ett attraktivt land för företaget. Att möjligheten för större kunder att hoppa över Beijer och istället köpa direkt från leverantörerna begränsas av produkternas komplexitet gör att konkurrensen huvudsakligen kan begränsas till företag inom samma led i värdekedjan. Det relativt gedigna utbudet på stora och medelstora ryska kylgrossister, samtliga belägna i någon av de två storstäderna St. Petersburg eller Moskva, bör enligt Porter (2008) dock ge kunderna en relativt stark förhandlingskraft varpå grossisternas marginaler kan sjunka. Fler kunder genom en ökad efterfrågan på kylprodukter kan dock komma att förändra dessa förhållanden. Att prispressen av Karlin och Steen uppfattas som högre i östeuropeiska länder, lojaliteten lägre och kunder mer angelägna att förhandla och jämföra priser mellan olika grossister ställer enligt teorin högre krav på företagen, varpå Beijers starka, globala förhandlingsposition i Ryssland kan bli särskilt värdefull.

5.10 Integrering

Ett hundra procentigt ägande skapar enligt Ekeledo och Sivakumar (2003) bättre kontroll och en bättre inblick över interna processer. Denna fördel kan ställas mot Beijers erfarenhet av att processer, personal och bokföring på de östeuropeiska marknaderna kräver mer övervakning och kontroll vilket samtidigt skapar en merkostnad för moderbolaget i form av övervakningskostnader. Denna merkostnad bör således ställas mot behovet av fullständig kontroll, och hur viktig denna är för företagets övergripande verksamhet. Då kunskap för Beijer betraktas som en central framgångsfaktor och konkurrensfördel bör företaget med utgångspunkt från Agarwal och Ramaswami (1992) säkerställa att denna resurs skyddas och bevaras, och att kontroll av personal och interna processer således prioriteras. En hög grad av

kontroll över ett rysketablerat bolag skulle även kunna reducera risken för svarta affärer och mutor inom verksamheten. Att ha en representant på plats i landet, vilket vidare rekommenderas av redan etablerade företag, kan dock ses som en möjlighet till att behålla en hög grad av kontroll samtidigt som övervakningskostnader kan reduceras jämfört med att bedriva kontinuerlig övervakning från ett annat land.

Vad Dickerson et al. (1997) diskuterar angående integreringen av det nya företaget som kritisk för om ett förvärv ska bli lyckat eller inte stämmer med Karlins uppfattning där interna förhållanden och pålitlig personal lyfts fram som mest kritiskt vid integrering av ett förvärv. Det faktiska utfallet efter integrering kan vidare jämföras med vad Larsson och Finkelstein (1999) benämner ett förvärvs eventuella nettofördelar, och eventuella integreringsproblem av ett ryskt bolag skulle snabbt kunna innebära att erhållna synergieffekter reduceras. Allt för stora problem med integreringen skulle med utgångspunkt från tidigare studier vidare kunna innebära att förvärvet t.o.m. påverkar interna prestationer negativt (Sharma och Ho, 2002; Dickerson et al. 1997). En faktor som enligt Kogut och Singh (1988) kan försvåra integreringsarbetet är kulturella skillnader, varpå skillnader i språk och kultur i ett mångkulturellt Ryssland kan betraktas som en risk. Däremot skulle Beijers internationella erfarenhet antas kunna reducera risken för kulturkrockar.

Att integreringsprocessen för Beijer brukar lösa sig på ett smidigt sätt kan bero på att företaget vanligtvis inte gör några radikala förändringar i förvärvet. Då Beijer i så stor utsträckning som möjligt låter verksamheten fortlöpa med befintlig personal och rutiner kan problem med integrering av redan skraddarsydd interna processer vilka Dickerson et al. (1997) menar kan komma med förvärv, och kulturkrockar att reduceras. En annan anledning till Beijers ofta smärtfria integreringsprocess kan vara att lokala grossister inom kylbranschen mestadels är familjeföretag som själva drivit igenom försäljningen, varpå risken för efterföljande interna motsättningar minskar. Att även majoriteten av ryska kylgrossister är privatägda bör med utgångspunkt från detta resonemang underlätta en eventuell integrering för Beijer. Vidare kan de billigare priser och bättre inköpskanaler som det förvärvade företaget genom Beijer får tillgång till, tillsammans med Beijers platta organisationsstruktur, antas främja integreringen genom att skapa en positiv inställning hos personalen. Slutligen bör den på senare år stabilare ryska arbetsmarknaden reducera den löpande risken med kostsamma, operationella avbrott i en lokalt förankrad verksamhet.

6. Avslutande diskussion

6.1 Etablering i Ryssland

Huruvida Beijer bör se ryska marknaden som attraktiv beror på många faktorer vilka på landets turbulenta marknad kan vara svåra att förutse. En hög grad av korruption bör dock inte komma att påverka Beijer nämnvärt då kylbranschen relativt många andra branscher till stor del kan skötas utan statlig inblandning, även om den förmodligen inte helt går att undkomma. Att arbetsmarknaden på senare år har stabiliserats, infrastrukturen börjat rustas upp, bolagsskatten har sänkts och att landet ingått som medlem i WTO är flera aspekter som gynnar Beijer inför en eventuell etablering. Oljans centrala betydelse för ekonomin gör dock landet sårbart för prisförändringar, varpå Beijer bör vara medvetna om att nationella marknadsförhållanden snabbt kan förändras. Att branschen spås en ljus framtid med ett växande behov av kyla ger Beijer stora möjligheter, men sätter samtidigt företaget i en position där framtiden är mer oviss än på en mogen marknad. Beijers övergripande strategi att växa snabbare än marknaden för att vinna marknads- och skalfördelar ger dock företaget incitament som vi efter rådande marknadsläge och tillväxtprognoser anser väl kompenserar för denna risk.

Att etablera sig i landet genom förvärv möjliggör för Beijer att få tillgång till värdefulla resurser jämfört med om de startar upp via greenfield, så som teknisk kompetens, ytterligare skalfördelar, agenturavtal, kundbaser och lokalt förankrade företagsnamn. Dessutom ger ett fullständigt ägandeskap möjlighet att bättre skydda dessa resurser, samtidigt som det ger företaget bättre insikt över interna processer vilket i Ryssland kan vara av stort värde. Förvärv av ett ryskt bolag ger vidare Beijer snabb tillgång till lokal marknads- och branscherfarenhet. Detta kan underlätta det initiala arbetet och eventuellt krånglig byråkrati, varpå denna strategi bör skapa goda förutsättningar för Beijer att uppfylla sitt mål om snabb marknadsexpansion.

Dock bör de synergier som skapas genom att implementera Beijers redan befintliga produktportfölj och agenturavtal i förvärvade företag, ses som den stora styrkan med en potentiell förvärvsstrategi och vad som långsiktigt kan göra verksamheten konkurrenskraftig på den ryska marknaden. Finner Beijer inget attraktivt förvärvsalternativ till ett marknadsmässigt riktigt pris, bör dock även greenfield ses som en potentiellt bra etableringsstrategi. Detta då greenfield tidigare har fungerat bra i östeuropeiska länder

samtidigt som marknadstillgången på lokal kompetens kan antas vara relativt hög och branschens spådda tillväxt kan möjliggöra för företaget att med rätt resurser snabbt erhålla marknadsandelar även via denna strategi.

Huruvida de risker som förvärv genom högre initiala kostnader på kort sikt kan innebära kompenseras av marknadspotentialen beror till stor del på den interna karaktären på det förvärvade företaget, vilka möjliga synergieffekter som kan uppnås och hur väl företaget kan integreras. Här bör dock Beijers tidigare erfarenhet av förvärv, i kombination med strategin att låta den lokala verksamheten fortlöpa med befintlig personal och rutiner, trots kulturella skillnader göra en eventuell integrering relativt smidig. Samtidigt kan företaget genom sin storlek absorbera kortsiktiga etableringskostnader som för mindre företag varit betungande. Med utgångspunkt från ovan nämnda strategiska aspekter skulle privatägda CPS Refrigeration, som stor rysk grossist med uppskattningsvis stor kundbas, omfattande agenturavtal, och vidare lång branschfarenhet kunna ses som ett attraktivt företag för Beijer att förvärva.

6.2 Modellens användbarhet

Den modell som tagits fram kom genom att appliceras på fallföretaget och den empiri som införskaffats om ryska marknaden och branschspecifika förhållanden att visa sig användbar. Genom att analysera modellens olika delar kunde en omfattande bild av förutsättningarna för Beijer att genom förvärv etablera sig i Ryssland erhållas. Viss empirisk begränsning rörande befintliga aktörer kom dock att omöjliggöra möjligheten för specifika förvärvsrekommendationer, även om CPS Refrigeration vid första anblick innehar många för Beijer attraktiva resurser. Samtidigt visade sig interaktionerna mellan de olika områdena i analysen vara mer komplexa än vad som illustrerats i modellen.

Resultatet av att applicera modellen på vårt fallföretag tyder på att företag som önskar etablera sig genom förvärv genom att utgå från modellens olika delar kan erhålla ett omfattande beslutsunderlag. Modellen kan således ses som ett användbart ramverk för vilka områden som inför förvärv på en ny marknad bör behandlas. Då modellen är skapad utifrån generella teorier bör den betraktas som just generell, varpå den även bör kunna tillämpas på företag med andra interna förutsättningar än Beijer och som vidare står inför beslut att förvärva på andra marknader än den ryska. Företag som önskar etablera sig på marknader andra än den ryska har förhoppningsvis även bättre tillgång till företagsspecifik information

varpå en mer omfattande grund för specifika förvävsrekommendationer bör kunna erhållas. Skillnader mellan interna företagskaraktäristiska, externa marknadsförhållanden och potentiella förvärv skapar dock förutsättningar som gör varje beslut unikt, varpå modellen snarare bör ses som just ett ramverk än som en beslutsmatris. Trots att modellen är ämnad att behandla etablering på nya internationella marknader skulle den även kunna vara användbar för beslut om förvärv på en nationell marknad på vilken företaget redan är verksamt.

6.3 Förslag på vidare forskning

Under arbetets gång har nya upptäckter gjorts och nya tankesätt vuxit fram. Modellen har på ett tydligt sätt påvisat vilken empiri som behövts för en etableringsanalys samt hur centrala områden interagerar. Att interaktionerna mellan modellens olika delar i analysen visade sig vara mer komplexa än vad som illustrerats ger dock modellen vidare utvecklingspotential. Då de flesta faktorer mer eller mindre kom att påverka varandra är ett förslag på vidare forskning således att utveckla modellen med fler, tydligare interaktioner. Ett annat förslag kan vara att göra en liknande fallstudie av ett företag med annorlunda karaktär, i en annan bransch och som vill etablera sig i ett annat land än Ryssland. En sådan studie skulle sätta modellens användbarhet ytterligare på prov.

7. Källförteckning

Artiklar

Agarwal, S. & Ramaswami, N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, Volume 23, Number 1.

Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, Volume 32, Number 10.

Barney, J. et al. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, Volume 27.

Bishop, T. et al. (2011, Sam Huston State University). Globalization: Trends and perspectives. *Journal of International Business Research*, Volume 10, Number 1.

Brouthers, K D. & Brouthers, L E. (2000). Acquisition or Greenfield Start-Up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences. *Strategic Management Journal*, Volume 21.

Brouthers, L E. et al. (2008). Corruption and Market Attractiveness: Influences on Different Types of FDI. *Strategic Management Journal*, Volume 29.

Buckley, P J. & Casson, M C. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, Volume 29, Number 3.

Calandro, J. (2011). Strategic M&A: Insights from Buffets MidAmerican acquisition. *Strategy and Leadership*, Volume 39, Number 4.

Dickerson, A P. et al. (1997). The impact of acquisitions on company performance: evidence from a large panel of UK firms. *Oxford Economic Papers* 49.

Dierickx, I & Cool, K (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, Volume 35, Number 12.

Ekeledo, I. & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode - strategies of manufacturing firms and service firms. A resource-based perspective. *International Marketing Review, Volume 21, Number 1.*

Flanagan, D. et al. (2004). Mergers and Acquisitions Opportunities. *Internal Auditor, August 2004.*

Gupta, O. & Roos, G. (2001). Mergers and Acquisitiosns Through an Intellectual Capital Perspective. *Journal of intellectual capital, Volume 2, Number 3.*

Gurca, T S. et al. (1997). Exploiting Synergy for Competitive advantage. *Long Range Planning, Pergamon.*

Görg, H (2000). Analysing foreign market entry – The choice between Greenfield investments and acquisitions. *Journal of Economic Studies, Volume 27, Number 3.*

Hartzing, A-W. (2002). Acquisitions versus Greenfield investments: International strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal, Volume 23.*

Inkpen, A C. & Beamish, P W. (1997). Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures. *The Academy of Management Review, Volume 22, Number 1.*

Iversen, M. (1998). Competitive Advantage Through Intrafirm Synergies. *Prepared for the DRUID Winter Conference*

Kogut, B. & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies, Volume 19, Number 3.*

Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science, Volume 10, Number 1.*

- Lee, G K. & Lieberman, M B. (2010). Acquisition vs Internal Development as Modes of Market Entry. *Strategic Management Journal, Volume 31*.
- Lilien, G L. & Yoon, E. (1990). The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Studie of New Industrial Products. *Management Science, Volume 36, Number 5*.
- Lord, M D. & Ranft, A L. (2000). Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge. *Journal of International Business Studies, Volume 31, Number 4*.
- Lunkes, J C. (2009). Strategic Acquisitions: Prepare to Buy. *Boardroom Briefing: Mergers & Acquisitions 2009, Volume 6, Number 2*.
- Mckelvie, A. & Wiklund, J. (2010, Baylor University). Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *ENTREPRENEURSHIP Theory & Practice, March 2010*
- Osland, J S. (2003). Broadening the Debate: The Pros and Cons of Globalization. *Journal of Management Inquiry 2003*.
- Pan, Y & Tse, D K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies, Volume 31, Number 4*.
- Pech, R M. et al. (2005). Innovation through acquisition. *European Journal of Innovation Management, Volume 8, Number 1*.
- Peters, B G. (2008). The Napoleonic Tradition. *International Journal of Public Sector Management, Volume 21, Number 2*.
- Porter, M E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review, November – December 1996*.
- Porter, M E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review, 2008*

Salmi, A. (2000). Entry into turbulent business networks. *European Journal of Marketing, Volume 34, Number 11/12.*

Shank, J K. (1996). Analysing technology investments – from NPV to Strategic Cost Management. *Management Accounting Research, Volume 2.*

Sharma, D H. & Ho, J. (2002). The impact of acquisitions on operating performance: some Australian evidence. *Journal of Business Finance & Accounting 2002.*

Valentin, E K. (2001). SWOT Analysis from a resource based view. *Journal of Marketing Theory and Practice, Volume 9, Number 2.*

Whitelock, J. (2002). Theories of internalization and their impact on market entry. *International Marketing Review, Volume 19, Number 4.*

Zejan, M C. (1990). New ventures or acquisitions. The Choice of Swedish Multinational Companies. *The Journal of Industrial Economics, Volume 38, Number 3.*

Litteratur

Annis, D., Merfeld, E. & Schine, G. (2009). *Strategic Acquisition: A Smarter Way to Grow a Small or Medium Size Company.* Lexington, KY, USA.

Auerbach, A J. & Hassett, K. (1993). *Taxation and foreign direct investments in the United States: A reconsideration of the evidence.* Sida 119-144 i *Studies in international taxation*, Giovanni, A. et al. University of Chicago Press, IL.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser.* Studentlitteratur: Lund.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder.* Liber: Malmö.

Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod.* Studentlitteratur: Lund

Hollensen, S. (2004). *Global Marketing - a decision-oriented approach*. Pearson Education Limited. Third Edition. Madrid.

Uppsatser & Rapporter

Eriksson, A. (2011). *Rysk ekonomi februari 2011*. Sveriges Ambassad Moskva.

Tarasova, J. & Kirian, E. (2006). *Etableringsproblem på den ryska marknaden – svenska företag i Moskva och Sankt Petersburg*. Flemingsberg: Södertörns Högskola.

Årsredovisning, G & L Beijer, 2010.

Årsredovisning, G & L Beijer, 2011.

Webbkällor

Aircool Co. Hämtad 2012-03-21, från

<http://www.aircool.su>

Beijer Ref. The Beijer Ref Wholesalers. Hämtad 2012-03-10, från

<http://www.beijerref.com/wholesalers.aspx>

Chillventa 2012. Chillventa country report: Russia. Hämtad 2012-03-14, från

http://www.chillventa.de/en/press/country_reports/russia/

CPS Refrigeration. Hämtad 2012-03-21, från

<http://www.cpskolod.ru>

Eastnet. Att göra affärer på den ryska marknaden. Hämtad 2012-02-03, från

http://www.eastnet.se/ryska_marknaden.htm,

Every Culture. Culture of Russia. Hämtad 2012-03-14, från

<http://www.everyculture.com/No-Sa/Russia.html>

Exportrådet. Om Ryssland. Hämtad 2012-03-14, från

<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/europa/ryssland/Om-Ryssland>

Exportrådet. Svenska företag i Ryssland. Hämtad 2012-02-03, från
<http://www.swedishtrade.se/sv/vara-kontor/europa/ryssland/Om-Ryssland/Svenska-foretag-i-Ryssland/>

Farmina. Hämtad 2012-03-21, från
<http://www.farina.ru/>

Federal Tax Service of Russia. Profit tax. Hämtad 2012-03-13, från
http://eng.nalog.ru/taxation_in_russia/np/

Landguiden – Utrikespolitiska Institutet. Ryssland. Hämtad 2012-03-13, från
<http://www.landguiden.se/Lander/Europa/Ryssland>

Market Access Database. Hämtad 2012-03-16, från
<http://madb.europa.eu/mkaccdb2/atDutyOverviewPubli.htm>

Morena. Hämtad 2012-03-20, från
<http://morena.ru/modules/smartsection/category.php?categoryid=1>

Nyberg, M. (2007). Skanska ser sig tvingat att lämna Ryssland. *IDG.se*. Hämtad 2012-05-06, från www.idg.se/2.1085/1.96180

Russian – American Business, Russian Tax Legalisation. Hämtad 2012-03-14, från
http://russianamericanbusiness.org/web_CURRENT/articles/35/1/Russian-Tax-Legislation

Trading Economics. Russian Inflation Rate. Hämtad 2012-03-19, från
<http://www.tradingeconomics.com/russia/inflation-cpi>

Transparency International. Corruption. Hämtad 2012-03-14, från
http://www.transparency.org/news_room/faq/corruption_faq

Transparency International. Corruption perceptions index 2011. Hämtad 2012-03-13, från
<http://cpi.transparency.org/cpi2011/results>

Transparency International Sverige. Vad är korruption?. Hämtad 2012-03-06, från <http://www.transparency-se.org/Korruption.html>,

University of Minnesota. What is culture?. Hämtad 2012-03-06, från <http://www.carla.umn.edu/culture/definitions.html>

Intervjuer

Karlin, Simon. Finance Director, Beijer Ref, Malmö 2012-03-02

Steen, Jonas. Business Controller, Östeuropa, Beijer Ref, (Intervju via e-post)

8. Appendix

8.1 Artikelöversikt

Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 1 (1st Qtr, 1992)

S. Agarwal - Assistant Professor in the Department of Marketing at Iowa State University

N. Ramaswami - Assistant Professor in the Department of Marketing at Iowa State University

Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors

Författarna diskuterar val av etableringsmetod som beroende av ett stort antal faktorer vilka kan bli kategoriserade under tre huvudkategorier: gynnsamma ägandeförhållanden för ett företag, marknadsförhållanden, och eventuella internationaliseringsfördelar i värdlandet. Deras studie visade sig stämma väl överrens med tidigare antaganden att olika faktorer inom dessa områden tillsammans påverkade företags etableringsbeslut.

Management Science, Vol. 32, No. 10 (Oct., 1986),

Jay Barney, Fisher College of Business, the Ohio State University, Columbus, U.S.A.

Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy

Barney beskriver hur företag bör göra förvärv som är i linje med sin strategi, och genom vilka de får tillgång till resurser de inte hade kunnat införskaffa på egen hand. Förvärv som inte tillför företaget några nya tillgångar kommer inte heller att generera några extra framtida avkastningar. Här benämns också marknadsspecifika faktorer som direkt avgörande för om en viss strategi är att föredra eller inte.

Journal of Management, Vol. 27, (2001)

Jay Barney, Fisher College of Business, the Ohio State University, Columbus, U.S.A.

Mike Wright, Center for Management Buy-out Research, Nottingham University Business School, Jubilee Campus, Nottingham, England

David J. Ketchen, Department of Management, Florida State University, Tallahassee, U.S.A.

The resource-based view of the firm: Ten years after 1991

Artikeln diskuterar Barneys klassiska resource based view från 1991 och framförallt hur teorin sedan uppkomsten har utvecklats. Man diskuterar bland annat hur andra teorier som exempelvis human resource management har utvecklats ur RBV.

Journal of International Business Studies, Vol. 29, No. 3 (3rd Qtr. 1998), pp. 539-561

Peter J. Buckley, Professor of International Business and Director of the Centre of International Business Studies at the University of Leeds.

Mark C. Casson, Professor of Economics at the University of Reading.

Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach

Denna studie behandlar valet av licensing, exporting, joint ventures eller utländska investeringar med ett hundraprocentigt ägandeskap. Den behandlar även valet av greenfield och förvärvsinvesteringar. De säger att val är väldigt komplexa baserat fakta där val beror på allt från geografiska avstånd till yttre omständigheter. Författarna menar även att ett företag kan förutse en möjlig reaktion på den nya marknaden, och på så sätt skapa bättre timing på själva marknadsinträdet. Även här behandlas internationaliserings- och Uppsalamodellen, samt kulturella skillnader och dess inverkan på val av etableringsstrategi. Är marknaden stabil? Kommer marknaden att acceptera produkten? Artikeln illustrerar tydligt vad ett företag bör ta i beaktning när de står inför en utländsk nyetablering. När höga kostnader associerade med "övning ger färdighet" menar författarna att greenfield investments inte är att föredra.

Strategic Management Journal 21: 89-97 (2000)

**Keith D. Brouthers, East London Business School, University of East London, London, U.K.
and Lance Eliot Brouthers, College of Business, University of Texas at San Antonio, San Antonio,
Texas, U.S.A.**

Acquisition or Greenfield Start-Up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences

I denna artikel diskuteras valet av etableringsstrategi och hur specifika faktorer i värdlandet påverkar valet. Författarna har undersökt japanska företags inträden i europeiska länder och tagit fram en modell som förklarar hur företag bör etablera sig på en marknad.

Strategic Management Journal 29: 673–680 (2008)

Lance Eliot Brouthers, Yan Gao, and Jason Patrick Mcnicol *Corruption and Market Attractiveness Influences on Different Types of FDI*

Artikeln går på djupet av tidigare forskning som visat att FDI levels (Foreign Direct Investments levels) är ett resultat av en trade-off av marknadens attraktionsnivå och korruption, och analyserar de två typerna av FDI; *market-seeking* och *resource-seeking* FDIs. Market-seeking innebär att ett företag etablerar sig på en ny marknad för att försörja denna marknad med nya produkter, som ett alternativ till att exportera, medan resource-seeking innebär att företaget etablerar sig på den nya marknaden för att denna besitter någonting som företaget behöver. Författarna utgår här från att trade-offen mellan marknadsattraktion och korruption skiljer sig åt mellan de två olika investeringarna, och lyfter fram resource-seeking investments som extra känsliga för korruption då den extra kostnad som uppstår reducerar ett ofta primärt incitament för denna typ av investering, nämligen lägre kostnader. Även market-seeking investments påverkas av korruption, då högre kostnader minskar vinsterna och gör marknadsklimatet mindre attraktivt. På en attraktiv marknad däremot, har folket relativt bra inkomster och är därmed mindre priskänsliga. På så vis påverkar inte korruption på välmående marknader FDI i samma utsträckning som när investeringen är resource-seeking. Resultaten från undersökningen i denna artikel tydde på att hög marknadsattraktion inte väger upp mot en hög grad av korruption för resource-seeking investments.

STRATEGY & LEADERSHIP (2011)

Joseph Calandro Jr, author of *Applied Value Investing* (NY: McGraw-Hill, 2009) and a Finance Department faculty member of the University of Connecticut

Strategic M&A: insights from Buffett's Mid American acquisition

Författaren hävdar att värdeskapande genom uppköp fallerar delvis på grund av att företag betalar för mycket, samtidigt som de inte får något nytt gentemot konkurrenterna då även dessa förvärvar snarlika företag, varpå uppköp på mogna marknader kan bli dyrt och strategiskt riskabelt. Han hävdar därför att:

- Utan att ett förvärv erbjuder några ytterligare konkurrensfördelar, scale, scope eller speed så är det inte strategiskt försvarbart.
- Historiskt betalar sig lågkostnadsförvärv bättre på sikt.

”Valuation, strategy and pricing” är grundelementen för en långsiktigt lyckad investering.

Oxford Economic Papers 49 (1997), p. 344-361

Dickerson et al. - Department of Economics, Keynes College, University of Kent at Canterbury, Canterbury, and Athens University of Economics and Business

The impact of acquisitions on company performance: Evidence from a large panel of UK firms

Artikeln är en empirisk studie över engelska storföretag och huruvida deras prestationer har påverkats av förvärv. Deras resultat visar inget positivt samband på förvärv och ökad prestation, utan snarare visas ett negativt samband med en försämrad prestation.

Journal of Business Finance & Accounting 2002

Divesh S. Sharma – Associate Professor at the Nanyang Business School, Singapore

Ho – Graduate Student at the School of Accounting, Griffith University, Australia

The impact of acquisitions on operating performance: some Australian evidence

Artikeln är en empirisk artikel och undersöker på 35 Australiensiska företag hur förvärv har kommit att påverka företagens operationella prestationer. Resultatet visade inga samband mellan förvärv och senare operationella förbättringar.

Management Science, Vol. 35, No. 12 (Dec. 1989)

Ingemar Dierickx - Professor at INSEAD (Fontainebleau)

Karel Cool - Professor of Strategic Management

Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage

Artikeln behandlar hur företag inte bara uppnår konkurrensfördelar utan även hur de kan bevara dessa och få dem att bestå på dagens dynamiska marknad. Artikeln nämner vilka resurser som är kritiska för företaget och hur de bäst integreras i verksamheten.

David Flanagan, Professor, department of management, Western Michigan University

Jerry Kreuze, Professor, department of accountancy, Western Michigan University

Ola Marie Smith, Assistant Professor department of accountancy, Western Michigan University

Mergers and Aquisitions Opportunities (2004)

I denna artikel diskuteras vilka faktorer man bör lägga tyngd på vid ett förvärv, däribland lönsamhet, likviditet och möjlighet att möta långsiktiga mål. Författarna diskuterar även svårigheter med förvärv och ofta dolda faktorer som förbises i en förvärvsanalys. Exempel på sådana faktorer är hur marknadskulturella skillnader påverkar det företag man önskar förvärva, exempelvis genom etiska koder och ingrodda företagsstrukturer. De nämner även att 3e part kan vara en bra informationskälla vid en analys, där hänsyn tas till företagets nuvarande ställning på marknaden, finansiell kapacitet och marknadsrelationer.

Management Science, Vol. 36, No. 5, 1990

Lilien, Gary L. The Pennsylvania State University, University Park, Pennsylvania. & Yoon, Eunsang. Collage of Management Science, University of Lowell, Massachusetts.

The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products

Artikeln behandlar timing vid etablering på nya marknader. De skriver om två olika val företag står inför vid etablering, kvalitativa och kvantitativa val. Artikeln förklarar och väger för- respektive nackdelar mot varandra direkt kopplade till marknadsinträde. Alltså om när ett företag bör vara först in på en ny marknad eller när de bör avvakta för att minimera misslyckanderisken.

Journal of Intellectual Capital, Vol.2, No.3, 2001.

Gupta, Oliver. Intellectual Capital Services Ltd. UK. & Roos, Göran. Helsinki School of Economics.

Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective

Denna artikel diskuterar synergier som kan uppnås genom förvärv. Fokus ligger på intellektuellt kapital. Författarna hävda att det intellektuella kapitalet ofta bortses från när potentiella förvärv värderas, att man helt enkelt underskattar eller bortser från det helt och hållet. Författarna diskuterar också risken att förstöra befintligt Intel.Kap. på grund av att det är ett svårt och komplext ämne att ta vara på i den nya organisationen.

Long Range Planning, Pergamon, 1997

Thomas S. Gurca, Deepika Nath & Ajay Mehra

Exploiting Synergy for Competitive advantage

Här beskrivs med hjälp av en sexstegsmodell hur resurser bör vara för att synergieffekter ska kunna uppnås. Artikeln är delvis baserad på Porters bok "Competitive Advantage" från 1985.

Strategic Management Journal, Volume 31, (2010)

Lee K. Gwendolyn and Marvin B. Lieberman (UCLA)

Acquisition vs. Internal Development as Modes of Market Entry

Artikeln behandlar val av etableringsstrategi och "firm-market relatedness" Benämner att de två olika sätten skiljer sig åt i risk, kostnader och etableringshastighet. Deras kvalitativa undersökning på 1719 företag visar att endast 394 använde sig av förvärv som etableringsmetod (knappt 23 procent), oavsett om det var inom nya eller befintliga affärsområden. Resultaten visar även att förvärv inom den egna branschen ökar med företagens likheter.

Journal of Economic Studies, Vol. 27 No. 3, 2000, pp. 165-181.

**Holger Görg - School of Public Policy, Economics and Law, University of Ulster at
Jordanstown, Newtownabbey, Northern Ireland**

Analysing foreign market entry - The choice between greenfield investment and acquisitions

Denna artikel diskuterar huruvida ett företag bör använda sig av greenfield investment eller förvärv för att etablera sig på en ny marknad genom FDI (Foreign Direct Investment). Artikeln har främst fokus på företag verksamma inom servicesektorn, men samtliga antaganden är baserade på mer generella teorier. Författaren konstaterar att ett etableringsbeslut inte bara bör behandla faktorer och kostnader i direkt relation till själva etableringen, utan även bör behandla faktorer som sker *efter* det att inträdet ägt rum. Artikeln lyfter fram högteknologiska företag som attraktiva förvärvsobjekt vid en nyetablering, men utesluter inte att greenfield under vissa omständigheter kan vara att föredra. En avgörande faktor som nämns är dock kostnader som är förknippade med själva etableringsprocessen, vilket är strakt relaterat till det nya värdlandet, om det erbjuder en växande marknad eller om det är ett redan utvecklat land med en mogen marknad. Att välja greenfield investment på en marknad med fri konkurrens skapar en ökad konkurrensintensitet och därmed lägre priser på marknaden. Detta då koncentrationen av företag blir större.

Strategic Management Journal 23: 211–227 (2002)

Anne-Wil Harzing - Department of Management, Faculty of Economics and Commerce, University of Melbourne, Parkville Campus, Melbourne, Victoria 3010, Australia.

Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes

Artikeln fördjupar sig på förvärv som etableringsmetod, och ytterligare i förvärv som etableringsmetod för multinationella företag. Och vad händer *efter* det att etableringen har skett? Författaren ger även en sammanställning på de mest diskuterade faktorerna som påverkar ett etableringsbeslut:

Factors influencing the choice between greenfields and acquisitions

Characteristic	Effect*	Support found by (only studies with statistically significant results are included)
R&D intensity	–	Andersson <i>et al.</i> , 1992; Andersson and Svensson, 1994; Brouthers and Brouthers, 2000; Cho and Padmanabhan, 1995; Hennart and Park 1993; Hennart <i>et al.</i> , 1995; Kogut and Singh, 1988; Larimo, 1996; Padmanabhan and Cho, 1995
Degree of product diversification	+	Andersson <i>et al.</i> , 1992; Brouthers and Brouthers, 2000; Caves and Mehra, 1986; Larimo, 1996; Larimo, 1998; Wilson, 1980; Zejan, 1990
Foreign experience	–	Barkema and Vermeulen, 1998; Larimo, 1993
	+	Andersson <i>et al.</i> , 1992; Andersson and Svensson, 1994; Caves and Mehra, 1986; Forsgren, 1984; Larimo, 1993
Cultural distance	–	Barkema and Vermeulen, 1998; Brouthers and Brouthers, 2000; Larimo 1996; Larimo, 1998; Wilson, 1980
	–	Barkema and Vermeulen, 1998; Hennart <i>et al.</i> , 1995; Kogut and Singh, 1988; Larimo, 1996; Larimo, 1998; Padmanabhan and Cho, 1995
Relative size of investment	+	Brouthers and Brouthers, 2000; Caves and Mehra, 1986; Hennart and Park, 1993; Kogut and Singh, 1988; Padmanabhan and Cho, 1995
Time of investment	+	Andersson <i>et al.</i> , 1992; Andersson and Svensson, 1994; Barkema and Vermeulen, 1998; Larimo, 1996; Larimo, 1998; Wilson, 1980; Zejan, 1990

*+Increases probability of acquisition.

Författarinnan väljer huvudsakligen att analysera globala företag och multinationella, för att se om val av etableringsstrategier skiljde dem åt. Svaret blev att multinationella företag tillämpade förvärv i större utsträckning än globala företag, vilka primärt etablerade sig genom greenfield. Förvärvade företag krävde mindre kontroll än helt nyetablerade företag. Förvärv underlättade även för lokal kännedom och utveckling av intern kunskap och produktutveckling. Undersökningen var begränsad till tillverkande företag.

International Marketing Review Vol. 21 No. 1, 2004

Ikechi Ekeledo, Northeastern Illinois University, Chicago, Illinois, USA, and K. Sivakumar, Arthur Tauck Chair, Professor of Marketing, Chairperson, Lehigh University, Bethlehem, Pennsylvania, USA
International market entry mode - strategies of manufacturing firms and service firms. A resource-based perspective

Författarna presenterar betydelsen för specifika, interna resurser vid val av etableringsstrategi. Efter en djupare genomgång av olika expansionsteorier, analyseras tillverkande företag och serviceföretag. På grund av att resurser i tjänsteföretag inte kan åtskiljas från tjänsterna på samma sätt som resurser kan åtskiljas från ett tillverkande företag, fastställs det att etableringsstrategier betydligt skiljer sig åt mellan dessa branscher.

The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 1, 1997.

Inkpen, Andrew C. Thunderbird, & Beamish, Paul W. University of Western Ontario.

Knowledge, Bargaining Power, and the instability of International Joint Ventures

I sin artikel framhäver författarna kunskap som en kritisk resurs när företag önskar etablera sig på en ny marknad. De lyfter här fram språk, kulturella, sociala, ekonomiska samt politiska aspekter som grundläggande för en god lokal marknadskännedom.

Management International Review (2006)

Martin Johanson - Senior Lecturer of Marketing and International Business, Department of Business Studies, Uppsala University

Jan Johanson - Professor of International Business, Uppsala University

Turbulence, Discovery and Foreign Market Entry: A Longitudinal Study of an Entry into the Russian Market

Artikeln behandlar problemet med turbulenta marknader vilket gör det svårt för företag att i förväg kunna förutsäga potentiella utfall med en etablering på dessa marknader. Tillväxtländer i Östeuropa räknas till att vara turbulenta. Artikeln avgränsas till svenska företag som har etablerat sig på den ryska marknaden mellan 1987 och 1993. Eftersom det är svårt att veta vilken information som i förväg behövs under turbulenta förhållanden lyfter författarna fram upptäckt (discovery) som en viktig faktor vid etablering på sådana marknader. Detta delas vidare upp i strategiska upptäckter samt operationella upptäckter. Ju mer alerta företag är, desto snabbare gör de upptäckter på den nya marknaden som avviker mot dess tidigare erfarenheter, och desto snabbare kan de anpassa sig till denna marknad.

Journal of International Business Studies, Vol. 19, No. 3 (Autumn, 1988), pp. 411-432

Bruce Kogut – Visiting Professor at the Institute of International Business at the Stockholm School of Economics and is on leave from the Wharton School.

Harbir Singh – Professor of Management at the Wharton School. He has been published in the Academy of Management Journal and the Strategic Management Journal.

The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode

Artikeln behandlar och undersöker kulturella influenser och hur dessa påverkar eventuella etableringsstrategier. Fokus läggs huvudsakligen på två aspekter, den ena på direkt kulturella aspekter, det andra på mer generellt motstånd för förändringar.

Organization Science, Vol. 10, No. 1 (Jan. - Feb., 1999)

Rikard Larsson - Department of Business Administration, School of Economics and Management, Lund University, Lund, Sweden

Sydney Finkelstein - Amos Tuck School, Dartmouth College, Hanover, New Hampshire 03755

Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization

Mer än 500 M&A:s från USA och Europa var här analyserade för att se vilka förvärvsparametrar som skapade betydande synergieffekter. Resultatet var att man genom att kolla på strategiska, organisatoriska samt HRM- mässiga aspekter kan skapa sig en bättre bild av själva utfallet av ett förvärv, snarare än att enbart stirra sig blind på finansiella siffror.

Journal of International Business Studies, Volume 31, Number 4, 2000.

Lord, Michael D., Babcock Graduate School of Management at Wake Forest University, & Ranft, Annette L., Calloway School of Business and Accountancy at Wake Forest University.
Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge.

Artikeln undersöker hur företag kan utnyttja sin lokala kännedom när de expanderar till nya marknader. Det författarna diskuterar är bland annat hur uppbyggnaden av den interna organisationen påverkar överförandet och utnyttjandet av kunskap när man expanderar till en ny marknad. Det är alltså en lång och komplex process för företag att skaffa intern kunskap om den nya marknaden.

Baylor University 2010

Alexander McKelvie Assistant Professor of Entrepreneurship, Whitman School of Management

Johan Wiklund Professor of Entrepreneurship, Whitman School of Management

Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate

Denna artikel har sitt antagande i att fokus länge har legat på tillväxt som ett mätbart mått, snarare än på *hur* tillväxten egentligen skett, vilket enligt författarna är ett faktum som utelämnar mycket viktig information om företagets egentliga framgång. I artikeln benämns tillväxt till att vara av tre karaktärer, nämligen organisk tillväxt, förvärvstillväxt samt hybridtillväxt. Organisk tillväxt betyder här att företaget helt växer av egen maskin, förvärvstillväxt att företaget har växt genom förvärv, och hybridtillväxt då företaget har växt genom en kombination av dessa båda tillväxtsätt.

Directors & Boards (2009)

Mr. Oppenheimer - possesses over thirty years of executive business management experience from middle market companies to Fortune 500 corporations in diverse fields.

Strategic Acquisitions: Prepare to Buy

Joseph C. Lunkes - senior managing director at Houlihan Smith & Company

What's in store for the M&A Market in 2009?

Denna artikel behandlar equity acquisitions, respektive strategic acquisitions och lyfter fram olika aspekter på vad ett företag bör ta hänsyn till när de växer genom uppköp, samt hur strategiska uppköp skiljer sig från övriga.

Journal of Management Inquiry 2003 12: 137

Joyce S. Osland - a Professor of Management at San Jose State University, specializing in global leadership, women's leadership, and intercultural competence.

Broadening the Debate The Pros and Cons of Globalization

Vad är bra och vad är dåligt med globalisering? Artikeln behandlar ett antal aspekter från olika synvinklar.

Journal of International Business Studies, Vol. 31, No. 4 (2000), pp. 535-554

Yigang Pan and David K. Tse

Hierarchical Model of Market Entry Modes

Här diskuteras olika typer av etableringsstrategier där författaren skiljer etablering till "equity based", vilket är när ett företag etablerar sig genom en helägd verksamhet eller joint venture, respektive "non equity based" där företag upprättar kontrakt och partnerskap alternativt tillämpar export som strategi för att slå sig in på den nya marknaden. Författarna lyfter fram landspecifika faktorer som viktiga att ta hänsyn till vid val av equity vs. non equity, men att dessa faktorer dock inte vidare påverkar valen inom respektive kategori nämnvärt. För det andra visar studien att även graden av acceptans i det nya värdlandet påverkas av landspecifika faktorer.

International Journal of Public Sector Management, Vol. 21 No. 2, 2008

B. Guy Peters - Department of Political Science, University of Pittsburgh, Pennsylvania, USA

The Napolionic tradition

Artikeln analyserar byråkratiska och administrativa skillnader mellan länder. De konstaterar att bland annat underliggande, landsspecifika faktorer förklarar varför administrativa system skiljer sig åt.

Harvard Business Review, 1990

Michael E. Porter

The Competitive Advantage of Nations

Porter beskriver här hur olika marknadsförhållanden påverkar företags chanser att lyckas. Olika marknader ger olika förutsättningar. Global konkurrens gör att nationerna får allt större betydelse genom att skapa goda förutsättningar för sina företag. Nationella värderingar, kulturer, ekonomiska strukturer, institutioner och historia bidrar tillsammans till företags förmåga bli globalt slagstarka.

Harvard Business Review 1996

Michael E. Porter

What is strategy?

Porter behandlar här hur företag genom en väl etablerad strategi kan uppnå bestående konkurrensfördelar. Han talar om operationell effektivitet som ett måste för alla företag, men att en hållbar strategi dessutom kräver att företaget genomför annorlunda aktiviteter alternativt att aktiviteterna i sig genomförs annorlunda. För att vara konkurrensmässigt långsiktigt hållbar krävs dock att de olika aktiviteterna på ett effektivt sätt även integreras med varandra för att skapa en förstärkande, operationell "fit".

Harvard Business Review, 2008

Michael E. Porter

The five competitive forces that shape strategy

I denna artikel går Porter igenom sin berömda modell från 1979, Five Forces. Han går igenom modellens olika beståndsdelar, hot från nya aktörer, leverantörer, kunder, substitut och konkurrenter.

European Journal of Marketing, Vol. 34 No. 11/12, 2000

Asta Salmi - Center for Markets in Transition, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland

Entry into turbulent business networks - The case of a Western company on the Estonian market

Artikeln beskriver turbulenta marknader, med fokus på länder i Östeuropa, och hur företag kan utnyttja nätverk för att bättre klara av dessa förhållanden. Genom att stegvis analysera vilka nätverk som finns, vilka hot och vilka möjligheter som existerar, kan många misslyckanden undvikas. Författarna drar även slutsatsen att företag inom nätverken i stora drag påverkas av tidigare erfarenheter, vilket i sin tur påverkar framtida händelseutvecklingar. Denna tidigare erfarenhet har visat sig extra betydelsefull i de Östeuropeiska länderna, och genomsyrar både affärs- som personliga relationer.

Management Accounting Research , 1996 , 7

John K . Shank – Professor vid Harvard Business School. Har skrivit ett antal böcker inom området Strategic cost management.

Analysing technology investments—from NPV to Strategic Cost Management (SCM)

Artikeln handlar om hur företag bör se en investering ur ett långsiktigt helhetsperspektiv, där de även tar hänsyn till strategiska aspekter, och inte enbart efter direkt finansiella kriterier.

Industrial Marketing Management, Vol.29, 2000

JOHN A. WEBER is Associate Professor at the University of Notre Dame, & UTPAL M. DHOLAKIA is a financial and customer value analyst with M & T Trust Company.

Including Marketing Synergy in Acquisition Analysis: A Step-Wise Approach

Artikeln är baserad på teoretisk kunskap som ligger till grund för en empirisk modell. Författarna förklarar i en tvåstegsmodell hur företag kan uppnå synergieffekter genom att utnyttja och dela marknadsaktiviteter.

International Marketing Review Vol. 19 No.4 2002

Jeryl Whitelock, University of Salford, UK

Theories of internalization and their impact on market entry

Artikeln tar upp fyra teorier om internationalisering: Uppsalamodellen, the eclectic paradigm, transaktionskostnadsteorin samt en mer strategisk teori. Dessa teorier ger enligt författaren en bättre insikt i varför internationaliseringsbeslut och etableringsstrategier ofta ser ut som de gör. Sammanfattningsvis säger Whitelock att beslutet bör ske först efter att företag har gjort en extern analys av själva marknaden, samt en intern analys av företaget och dess resurser.

The Journal of Industrial Economics, Vol. 38, No. 3 (Mar., 1990), pp. 349-355

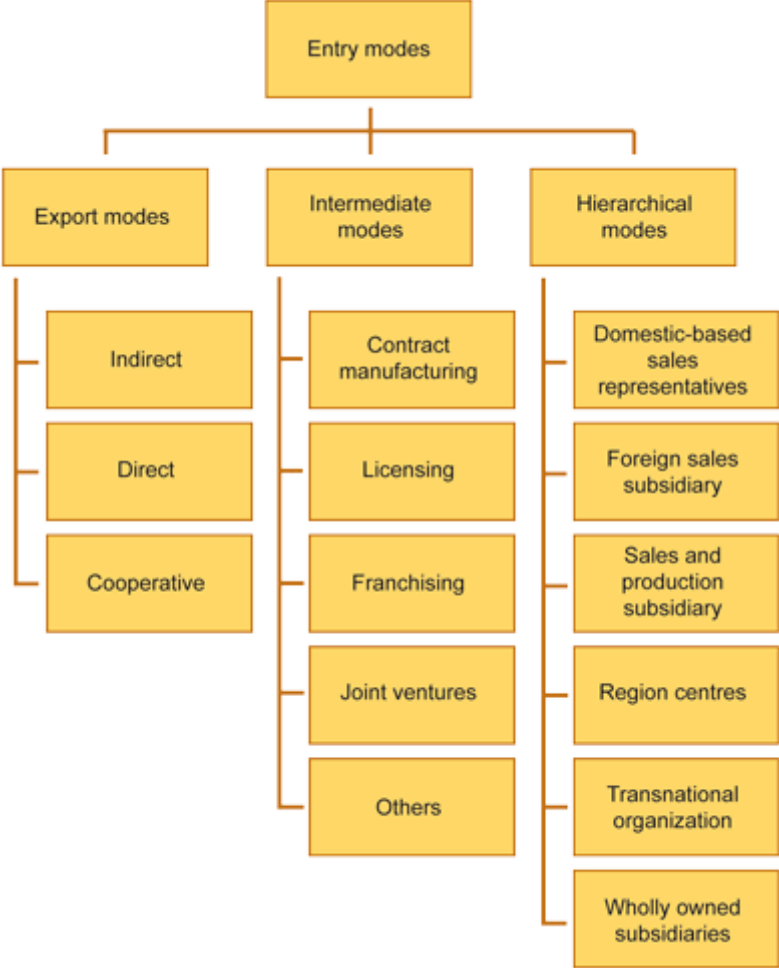
Mario C Zejan. University of Gothenburg, Sweden

New Ventures or Acquisitions. The Choice of Swedish Multinational Enterprises

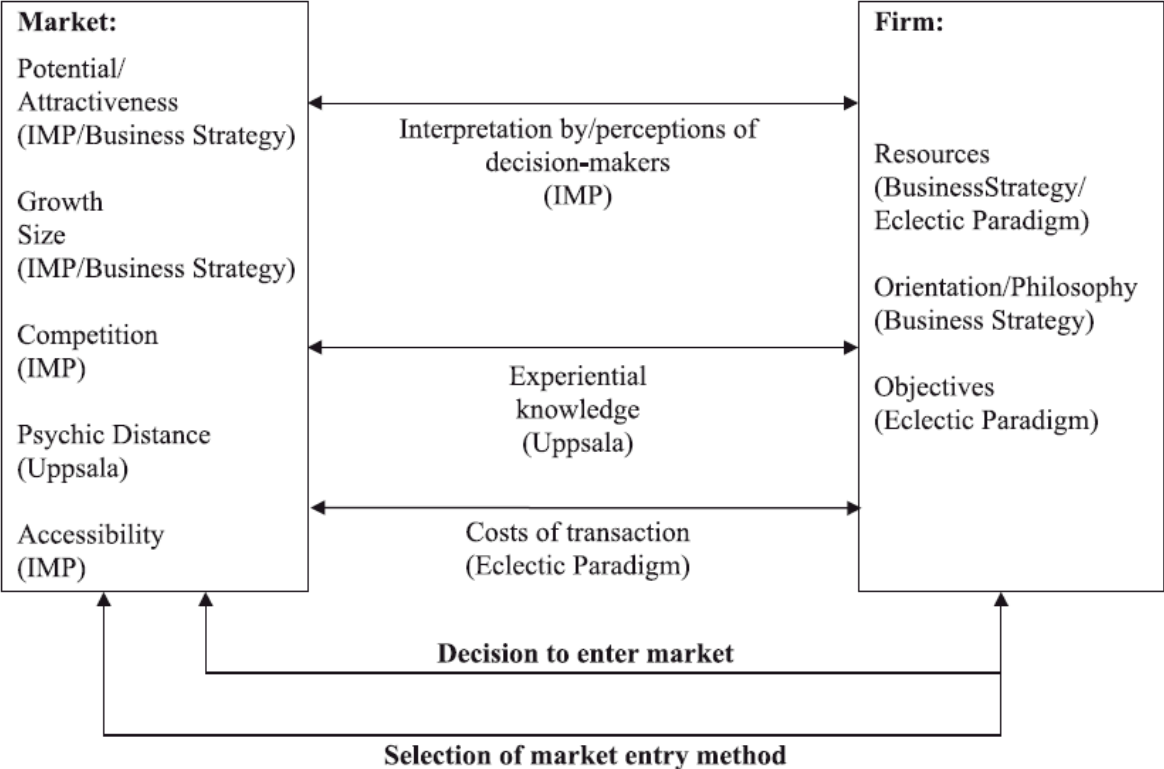
Författaren försöker i denna artikel att kartlägga faktorer som påverkar multinationella företags (MNEs) beslut att på en ny marknad antingen etablera sig genom uppköp eller genom greenfield. Artikeln tittar bland annat på hur värdlandet påverkas av ett utländskt, multinationellt företag slår sig in på marknaden genom förvärv av mindre, lokala verksamheter, någonting som vissa enbart ser ont i, medan andra ur ett mer långsiktigt perspektiv ser en potentiell nytta med ny teknik och kunnande. Zejan gör även genom en undersökning av 35 länder en koppling mellan värdländers storlek, tillväxt, och utvecklingsgrad och multinationella företags val av etableringsstrategi. Resultatet var att faktorer som gynnar förvärv är: när företagens produkter är diversifierade jämfört med värdlandets, och när inkomst/capita i värdlandet är högt. Dock missgynnas förvärv när marknaden spås en stor tillväxt, då greenfield trots den relativt högre marknadskoncentration dessa medför, kompenseras av en större marknad med större vinstmöjligheter.

8.2 Ursprungsmodeller

Hollensen (2004), sida 310, *Overview over existing entry modes*



Whitelock (2002), sida 346, *A model of international market entry*



8.3 Intervjufrågor - G & L Beijer (Karlin & Steen, 2012)

1. Generell info

- Kan du berätta lite kort om er affärsmodell?
- Hur ser konkurrenssituationen ut i branschen?
- Förutom era direkta konkurrenter, finns det några produkter som konkurrerar med era (substitut)?

2. Globalisering och nyetablering

- Vad ser du för fördelar resp. nackdelar med förvärv/greenfield? Vad ser ni för olika risker, finansiella/operationella? Vad föredrar ni och varför?
- Vad ser ni som mest riskfyllt?
- Har ert förvärvsarbete blivit lättare ju mer erfarenhet ni fått? eller är varje land/företag unikt?
- Transaktionskostnader? Är vissa länder mer komplexa och har dyrare förhandlingskostnader etc?
- Är era produkter anpassade till olika marknadsförhållanden eller har ni samma strategi i alla länder?
- Hur har er tillväxtprocess sett ut? Börjat i länder med liknande kultur o marknad?
- Vad har ni för fördelar av att vara en stor aktör på marknaden? Inköpspriser, försäljningspriser, varumärke? Skapar er tillväxt skalfördelar?
- RBV- Vid tidigare förvärv, har ni sökt någon speciell resurs? Nya nätverk, lokal förankring, varumärke?
- Erfarenheter från turbulenta marknader? Är det vanligt att ni måste ändra och anpassa strategin efter hand? (Discovery)
- Hur ser ni på riskerna kopplade till tillväxt?
- Har ni något kunskapsutbyte mellan olika länder? Isolerat?

3. Den nya marknaden

- Hur mycket tid och resurser lägger ni på valet av marknad?
- Vad är vanligtvis svårast att hantera på den nya marknaden? Lagar, byråkrati, korruption etc.
- Hur ser en attraktiv marknad ut för er? Stor, tillväxt, kulturella likheter...
- Kräver vissa marknader mer kontroll och övervakning än andra?
- Brukar det vara lätt att integrera de nya företagen i er koncern? Lättare i vissa länder än andra?
- Är platsen i landet viktig, varför?
- Hur stor betydelse har tidpunkten för marknadsinträdet? Tidigare erfarenheter?

4. Synergier

- Vid tidigare förvärv, är det några specifika synergieffekter ni önskat uppnå?
- Är det viktigt att förvärvet passar in i er verksamhet från början eller anpassar ni den nya verksamheten efter hand?
- Upplever du att er verksamhet har blivit mer effektiv och fungerar bättre i takt med att ni har växt? Eller har arbetet blivit svårare? Opportunistisk personal i förvärven, inarbetade mönster och kunskaper?

5. Ryska marknaden

- Vad är det som lockar med den ryska marknaden?
- Vilken kunskap har ni idag om den ryska marknaden? Liknande marknader?

7. Östeuropa

- Kunskapsnivå i östeuropeiska länder, både generellt och inom branschen?
- Hur är den interna företagskulturen i östeuropeiska länder jämfört med väst?
- Hur stor betydelse har företags lokala rykte i öst jämfört med väst? Både för relationen med leverantörer och kunder.

8.4 Tidigare undersökning

Intervjuade företag och dess etableringsmetod (J. Tarasova & E. Kirian, 2006)

Export (Direkt export)	Joint venture	Direkt investering
<p><u>Höganäs Keramik</u> Representationskontor i Sankt Petersburg. Omsätter cirka 30-40 miljoner SEK. Ökning av marknadsandelar från 17% till 30%.</p>	<p><u>Advakom</u> Verksamheten finns i Dubna (12 mil från Moskva) från 2002. Lokaliseringen valdes med hänsyn till lokal, stadsadministration, geografiskt läge, tillgång till personal.</p>	<p><u>Skanska</u> Företaget har både egen verksamhet i Ryssland samt ett samarbete med ryska byggnadsföretag.</p>
<p><u>AnoxKaldens</u> En anställd skapade intressen genom sin erfarenhet och kunskap. Representationskontor i Sankt Petersburg. Personliga kontakter utgjorde intresse för ryska marknaden. 1996 kom verksamheten igång</p>	<p><u>AlfaLaval</u> Verksamheten fanns redan på 1880-talet i Sankt Petersburg. Från och med 1992 är verksamheten i Moskva företagets bas.</p>	<p><u>Delovoj Peterburg</u> Redan innan 1990 hade verksamhet i Estland, Lettland och Litauen vilken var framgångsrik. Ryssland var ett steg österut. Egen verksamhet i Sankt Petersburg från 1993. Valet av lokaliseringen: Moskva är för stort med sina maktsfärer, maffiastrukturer och oligarker.</p>
<p><u>Lindab</u> Direktexportering till Ryssland Intresse för marknaden kom under 90-talet. 2003 kom verksamheten igång</p>	<p><u>Kockum Sonics AB</u> Ett rysk företag sålde mjukvaran som Kockum Sonics AB behövde. Ryskt företag hade behov av kontakter i väst. Verksamheten finns i Sankt Petersburg. Valet av lokalisering: samarbetspartner fanns i staden. Etableringen påbörjades från ett licensavtal till ett köp under 90-talet.</p>	<p><u>HL-Display</u> Fick förfrågningar från kunder i Ryssland. Började i Sankt Petersburg 1997 men 1998 flyttade verksamheten till Moskva. Val av lokaliseringen: Företagets största kunder finns i Moskva och alla beslut fattas därifrån.</p>
<p><u>Assa Abloy</u> Representationskontor i Moskva från 2003. Exporten påbörjades i början av 90-talet. Valet av lokaliseringen: Moskva är både ett politiskt och ekonomiskt centrum i Ryssland.</p>	<p><u>Skanska</u> Möjlighet till expanderings och Sankt Petersburg ligger nära. Har funnits på marknaden sedan 1902. Första etableringen i Sankt Petersburg berodde på geografiska avståndet till Sverige. Idag finns verksamheten i både Sankt Petersburg och i Moskva.</p>	

Upplevda etableringssvårigheter (J. Tarasova & E. Kirian, 2006)

	Politik	Ekonomi	Administration	Korruption
Höganäs Keramik				
AnoxKaldnes			- Komplicerad byråkrati.	- Mutor och korruption.
Lindab			- Komplicerad byråkrati	
Assa Abloy		- Hård konkurrenssituation.	- Komplicerad byråkrati	- Kriminalitet
Advakom		- Avsaknaden av industriell infrastruktur.		
Alfa Laval	- Ostabil politik	- Ostabil ekonomi		
Kockum Sonics AB		- Synen på markanden och kunder.		
Skanska		- Konstiga skatteregler.	- Komplicerad byråkrati	- Brottslighet, kriminalitet och korruption
Delovoj Peterburg	- Ostabil politik.	- Dålig konkurrens i tidningsbranschen.	- Problem med byråkrati	- Mutor och kriminalitet.
HL – Display		- Krav för ett lokalt bankkonto.		

	Språk	Kultur	Geografi	Teknologi
Höganäs Keramik		- Dålig levnadsstandard.	- Transport	
AnoxKaldnes	- Dåliga språkkunskaper.			
Lindab			- Logistik och transport.	
Assa Abloy				
Advakom		- Sociokultur.		
Alfa Laval				
Kockum Sonics AB		- Sociokultur.		
Skanska		- Annorlunda affärskultur.	- Höga tullar på material	
Delovoj Peterburg		- Kulturkrockar.		- Outvecklad teknologi.
HL – Display				

Företagens råd (J. Tarasova & E. Kirian, 2006)

	Kunskap	Kontakter	Kultur	Övrigt
Höganäs Keramik	- Kunskap om Ryssland. - Kunna ryska språket.	- Ha någon person som arbetar på plats.	- Skapa bra förtroende och personlig relation. - Inte ha några fördomar om landet. - Ha respekt för människor och kulturen.	
Anox-Kaldnes		- Att ha kontakter i landet.		- Att ha viss marginal pga. olika utgifter.
Lindab	- Lyssna på andra som är etablerade i landet. - Få information från Exportrådet			
Assa Abloy	- Att köpa en konsultrapport - En ordentlig marknadsanalys	- Att besöka landet. - Kontakter med flera potentiella affärspartner.	- Att alltid ha i åtanke att Moskva är ett "land i landet" med egna regler.	- Satsa på verksamheten ordentligt. - Satsa mycket finansiellt - Underskatta inte byråkratin och korruptionen.
Advakom	- Att ha språk kunskaper. - Lära sig administration, juridik, betalnings- och transportmetoder.	- Knyta lokala kontakter redan innan och/eller i början av etableringen.		- En företagschef måste kunna verksamheten i detalj.
Alfa Laval				
Kockum Sonics AB				
Skanska				
Delovoj Peterburg				
HL – Display				- Att börja verksamheten småsakligt och i egen regi.

8.5 Artikel

Förvärv som etableringsstrategi

Interaktionen mellan Företaget, Marknaden och det Potentiella förvärvet

Oskar Lindstam
Lunds Universitet

Markus Oor
Lunds Universitet

*I takt med att företag blir mer och mer globala och konkurrensintensiteten ökar blir det allt viktigare för företag att utforma hållbara verksamhetsstrategier (Lunkes, 2009). Företag strävar efter att ha en strategi som leder till tillväxt och ett sätt att växa är genom förvärv (McKelvie & Wiklund, 2010). Denna artikel kommer att fokusera på förvärv som etableringsstrategi och vidare diskutera interaktionen och samspelet mellan de tre delar som ligger till grund för beslutsfattandet angående förvärv på en ny marknad. Dessa tre delar är **företaget, marknaden & det potentiella förvärvet**. Baserat på förvärvs- och globaliseringsteori har en illustrerande modell tagits fram.*

Möjligheter med globalisering

Inom området för globaliseringsstrategi finns en mängd teorier. Teorierna behandlar marknadsetablering som en möjlighet till tillväxt på en global marknad, men även hur olika faktorer påverkar valet av strategi. Det finns många olika strategiska anledningar till att företag väljer att göra förvärv (Lunkes, 2009). Bland annat för att skapa skalfördelar men också för att få tillgång till nya resurser så som ny kunskap, nya produkter etc.

Företag kan inför en internationell expansion tillämpa antingen en global eller en multinationell strategi (Harzing, 2002). Den globala strategin karaktäriseras av standardiserad och kostnadseffektiv produktion där företag skapar skal- och produktionsfördelar. Den andra strategin karaktäriseras istället av en differentieringsstrategi där produktsortimentet anpassas efter lokala marknadsförhållanden. Här arbetar företaget mer decentraliserat och är således mer lokalt anpassat. Vilken strategi ett företag väljer att använda sig av bestäms av det specifika företagens affärsmodell och dess karaktär, kompetenser, etc.

Förutom de tidigare nämnda anledningarna ses förvärv som en attraktiv etableringsstrategi då transaktionskostnaderna är höga och en hög grad av kontroll krävs för att skydda verksamheten (Agarwal & Ramaswami, 1992 och Whitelock, 2002). Bransch- och

marknadsspecifika förhållanden sätter alltså förutsättningarna för om förvärv är en bra etableringsmetod eller inte, samtidigt som företaget måste ha resurser att kunna göra ett förvärv samt att det finns attraktiva förvärvalternativ.

Innan en analys angående samspelet mellan *Företaget*, *Marknaden* och det *Potentiella förvärvet* kan göras måste olika faktorer inom de tre olika områdena kartläggas.

Företaget

I Barneys *Resourced Based View* från 1986 hävdar han att företagets konkurrensfördelar bestäms av vilka resurser företaget har internt relativt sina konkurrenter. Vidare lyfter Barney fram förvärv som ett sätt att få tillgång till externa resurser. För att veta vilka resurser som ska sökas på marknaden är det således viktigt att först veta vilka som finns internt. Företaget bör även fastställa sin övergripande strategi för att klargöra huruvida de vill uppnå skalfördelar eller differentierade resurser.

Genom förvärv kan företaget utnyttja direkta etableringsfördelar. Dessa etableringsfördelar innebär att företaget snabbt kan komma in på den lokala marknaden och ta del av befintlig marknadskännedom (Harzing, 2002). Det finns dock även baksidor med förvärv vilka ironiskt nog återspeglas direkt i fördelarna. Dickerson et al. (1997) framhäver implementeringsprocessen som ofta tidskrävande.

Marknaden

Inför en utlandsetablering är det viktigt att företaget är medvetet om de risker och svårigheter de står inför (Lord & Ranft 2000). För att lyckas måste således lagar, byråkrati, lokala partners etc. hanteras på ett effektivt sätt. Genom att vara väl förbered och genom en grundlig marknadskartläggning kan riskerna för ett misslyckande minimeras (Lord & Ranft 2000). Faktorer så som tullar, skatter etc. skiljer sig också mellan olika länder och påverkar landets attraktionskraft och affärsklimat. Förutom att vara medveten om riskerna på den nya marknaden måste självfallet möjligheterna också kartläggas.

Porters *diamond framework* från 1990 illustrerar ett lands marknadsförhållanden och påvisar olika faktorer som påverkar företagets möjligheter att lyckas. Denna modell behandlar bland annat infrastrukturen, byråkratin, tillgången till kvalitativ kunskap och kapital på marknaden i landet. Detta är enligt Porter förutsättningar för en fungerande affärsverksamhet.

Vidare är det också viktigt att betrakta de specifika branschförhållandena på den nya marknaden. Alltså hur affärsklimatet är i företagets specifika bransch. Genom en *five forces* analys (Porter 2008) kan branschförhållandet kartläggas på ett tydligt sätt.

Potentiella förvärv

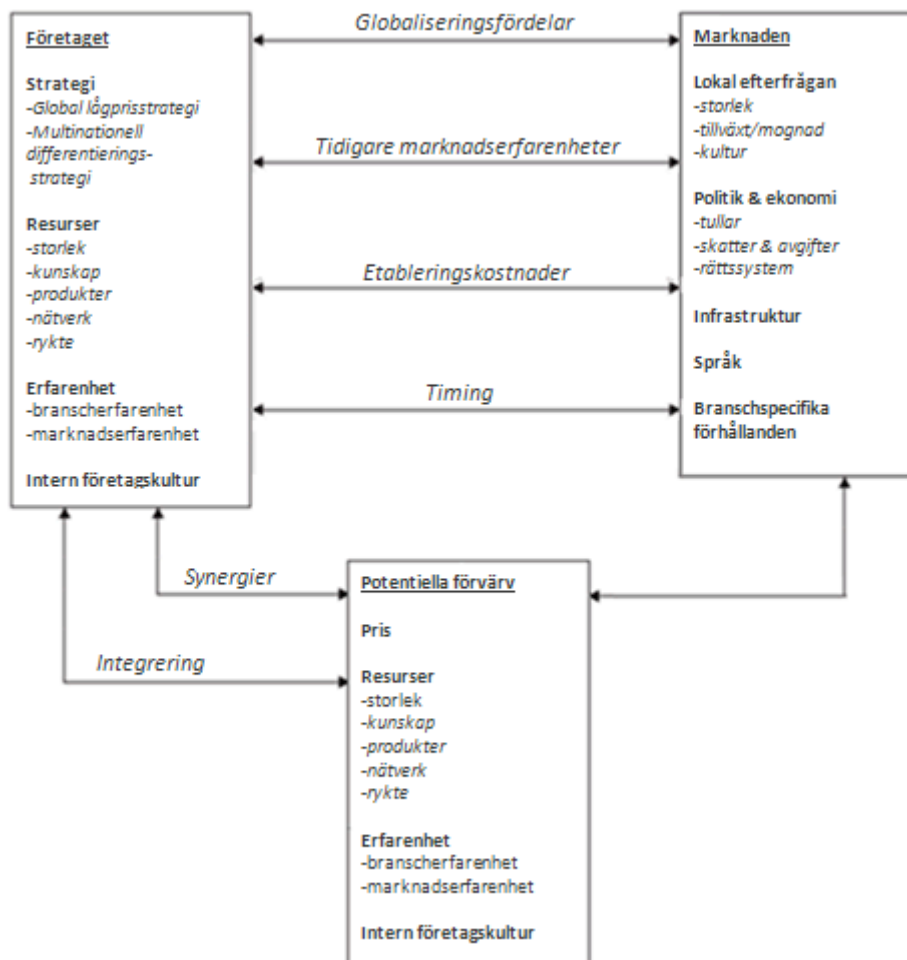
I denna del bör en liknande analys göras som av det egna företaget. Viktigt att kartlägga är bland annat potentiellt strategiska resurser och vilka kunskaper och erfarenheter det potentiella förvärvet har angående den nya marknaden. Detta kan vara till hjälp vid en etablering (Lord & Ranft 2000), exempelvis om förvärvet har tillgång till lokala

leverantörsnätverk eller kunskap om landets byråkrati. Denna kartläggning ligger till grund för den analys som sedan ska göras angående vilka synergier som kan skapas.

Modellen

Nedanstående modell påvisar samspelet mellan de olika områden som sätter förutsättningarna för om ett förvärv kan bli lyckat eller inte. Först och främst vilka förutsättningar (resurser, strategier, kunskaper, erfarenheter etc.) företaget har för att göra ett förvärv. Andra delen sätter de förutsättningar (storlek, politik, ekonomi, infrastruktur etc.) som finns på marknaden. Sista delen sätter förutsättningarna för vilka synergier som kan skapas och hur företaget och förvärvet kan passa ihop.

När alla förutsättningar är kartlagda är det interaktionen och samspelet mellan dessa olika områden som är det intressanta. Följande modell klargör interaktionen:



Globaliseringsfördelar

Det som ligger till grund för denna interaktionspunkt är företagets övergripande strategi. Beroende på företagets strategi kan olika resurser efterfrågas på den nya marknaden. Exempelvis ovanliga naturtillgångar som behövs för att tillverka en differentierad produkt eller om företaget har en lågprisstrategi kan nya marknadsandelar sökas för att bättre kunna utnyttja skalfördelar. Frågan är alltså om den specifika marknaden kan erbjuda det som efterfrågas och om företaget kan utnyttja de globaliseringsfördelar som finns på den nya marknaden.

Tidigare erfarenhet

Företagets tidigare internationella erfarenhet påverkar i allra högsta grad chansen för en lyckad etablering (Agarwal & Ramaswami 1992). Om den nya marknaden är komplex och olik hemma-marknaden bör företaget för att mini-mera risken för ett dåligt utfall ha stor tidigare internationell erfarenhet. Enligt den svenska uppsalamodellen bör företag först etablera sig i likartade länder för att i takt med ökad kunskap och erfarenhet växa vidare till andra marknader (Whitelock 2002). Under denna punkt är det alltså företagets erfarenhet och marknadens komplexitet som analyseras.

Etableringskostnader

Det finns många kostnader kopplade till en etablering på en ny marknad. Det finns kostnader för att lära sig den nya marknaden, kostnader för att anpassa sin verksamhet till lokala preferenser samt kostnader för att vinna marknadens förtroende. (Görg, 2000) Beroende på hur etableringen genomförs är vissa kostnader mer centrala. Exempelvis vid ett förvärv av ett företag med en annorlunda verksamhetsstruktur kan stora anpassningskostnader krävas samtidigt som förvärvet redan besitter marknadskunskap vilket betyder att dessa kostnader blir mindre.

Timing

Denna punkt är mycket bransch- och marknadsspecifik. Krävs det en snabb etablering för att snabbt vinna andelar på en tillväxtmarknad är förvärv att föredra (Lee & Lieberman, 2010). Ett förvärv på en mogen marknad i ett senare skede kan dock ses som ett säkrare alternativ. Att vara tidigt inne på en tillväxtmarknad kan innebära höga avkastningsmöjligheter samtidigt som det innebär större risker. (Lilien & Yoon, 1990) Det gäller alltså att utifrån företagets strategi och riskpreferenser analysera vikten av att vara tidigt inne på en marknad. Beroende på vilken bransch företaget är verksamt i är det olika viktigt att vara tidigt inne på en ny marknad.

Synergier

Genom att förvärva ett annat företag kan synergier skapas, dvs. att deras verksamhet tillsammans blir mer effektiv än var och en för sig. Genom ett förvärv kan exempelvis totala försäljningsvolymerna öka och företaget får då en bättre förhandlingsposition gentemot leverantörerna, bättre marknadsföringsmöjligheter, effektivare utnyttjande av personal och

lokaler etc. (Sharma & Ho, 2002) För att kunna se vilka synergier som kan skapas och vilka man vill skapa genom ett förvärv måste först och främst interna strategier och resurser kartläggas, vidare måste detta också göras i det potentiella förvärvet. Vid denna analys är det viktigt att titta på både likheter och olikheter mellan det förvärvande företaget och förvärvet (Larson & Finkelstein, 1999). Detta för att kunna komplettera och förstärka redan befintliga interna resurser.

Implementering

Själva implementeringsprocessen lyfts fram som mycket kritiskt för om ett förvärv ska bli lyckat eller inte (Barney, 1986). Ett förvärv anses lyckat först då det skapar nettofördelar (Larson & Finkelstein, 1999). Beroende på vilken strategi, organisationsstruktur, intern företagskultur etc. företaget har finns det olika förutsättningar för om implementeringsprocessen kan genomföras på ett smidigt och effektivt sätt. Exempelvis om företagets strategi bygger på en decentraliserad verksamhet krävs det inte lika stora förändringar i förvärvet och deras verksamhet kan fortlöpa på liknande vis jämfört med ett centraliserat företag. Inför ett förvärv bör således implementeringsförutsättningarna grundligt analyseras eftersom att det är en extremt viktig del av förvärvsprocessen.

Analys

Modellen bör främst ses som ett ramverk och en översikt av vad som bör ingå i analysen och påvisar att de olika delarna interagerar. Själva analysen är dock mycket mer komplex och denna modell är således ingen direkt analysmodell. Varje punkt inom varje del påverkar och påverkas mer eller mindre av alla övriga delar. Efter att modellen är fylld med faktisk information, ska denna information analyseras huruvida det är en faktor som positivt eller negativt påverkar en eventuell marknadsetablering och om förvärv är en föredragen etableringsstrategi.

I analysen är det lättast att utgå från företagets interna förutsättningar. Exempelvis om företaget har en lågprisstrategi är det viktigt att titta på marknadsfaktorer så som lokala marknadspreferenser, möjligheter att utnyttja skalfördelar (gynnsamma importtullar, välutvecklad infrastruktur etc.), branschens konkurrenssituation inom lågprissegmentet etc. Samtidigt skall befintliga aktörer analyseras för att kartlägga huruvida deras interna resurser kan förstärka företagets lågprisstrategi.

Detta ska sedan genomföras för varje punkt inom varje område. Det viktiga är alltså interaktionen mellan alla olika faktorer analyseras.

Avslutning

Denna artikel bygger på författarnas uppsats med samma titel. I uppsatsen tydliggörs metodik vid framtagandet av modellen samt modellens tillämpning. Modellen prövas genom en applicering på ett fallföretag som står inför ett eventuellt marknadsinträde på den ryska

marknaden. Modellen har i fallet upplevts som ett användbart ramverk över vilka områden som företaget inför ett marknadsinträde bör ta hänsyn till.

Förslag till vidare forskning är en utveckling av modellen med fokus på analysstadiet av de olika delarna och faktorerna. Exempel på utveckling skulle kunna vara en modell som gradvis påvisar de olika analysstegen och bättre illustrerar interaktionerna.

Referenser:

- Agarwal, S. & Ramaswami, N. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies, Volume 23, Number 1*.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science, Volume 32, Number 10*.
- Dickerson, A P. et al. (1997). The impact of acquisitions on company performance: evidence from a large panel of UK firms. *Oxford Economic Papers 49*.
- Görg, H (2000). Analysing foreign market entry – The choice between Greenfield investments and acquisitions. *Journal of Economic Studies, Volume 27, Number 3*.
- Hartzing, A-W. (2002). Acquisitions versus Greenfield investments: International strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal, Volume 23*.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science, Volume 10, Number 1*.
- Lee, G K. & Lieberman, M B. (2010). Acquisition vs Internal Development as Modes of Market Entry. *Strategic Management Journal, Volume 31*.
- Lilien, G L. & Yoon, E. (1990). The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products. *Management Science, Volume 36, Number 5*.
- Lunkes, J C. (2009). Strategic Acquisitions: Prepare to Buy. *Boardroom Briefing: Mergers & Acquisitions 2009, Volume 6, Number 2*.
- Lord, M D. & Ranft, A L. (2000). Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge. *Journal of International Business Studies, Volume 31, Number 4*.
- Mckelvie, A. & Wiklund, J. (2010, Baylor University). Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *ENTREPRENEURSHIP Theory & Practice, March 2010*
- Porter, M E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review, 2008*
- Sharma, D H. & Ho, J. (2002). The impact of acquisitions on operating performance: some Australian evidence. *Journal of Business Finance & Accounting 2002*.
- Whitelock, J. (2002). Theories of internalization and their impact on market entry. *International Marketing Review, Volume 19, Number 4*.