Uppsala universitet
Företagsekonomiska institutionen
C-uppsats
2007-12-21

Författare:
Hanna Abrahamsson
Frida Nyvall

Huawei going Sweden

En studie om etableringshinder i Sverige ur ett kinesiskt perspektiv

UPPSALA
UNIVERSITET

Abstract

In the year of 2001, China launched their new international marketing strategy *Going Global.* As an effect of this, the frequency of Chinese establishments in Sweden has increased heavily in the last ten years. One of the larger Chinese establishments in Sweden happened in 2003, by the telecom company Huawei. This essay illustrates the obstacles that a Chinese company faces when setting up their business on the Swedish market. Previous studies have focused on Swedish establishment abroad. However due to the ongoing globalization process the terms and conditions for setting up a company abroad have drastically changed which leads to a different perspective on the establishment process. Therefore we found this subject very intriguing as it makes it possible to look at the establishment obstacles from a fresh point of view. Our aim is to analyze which obstacles Huawei faced while establishing their business in Sweden. To answer the question which these obstacles were, we will use cultural theory by Hall (1976, 1990), as well as political and economical theory by Porter (1983, 1996).

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Inledning 4
1.1 Bakgrund och ämnesval 4
1.2 Syfte 6
1.3 Frågeställning 6
1.4 Avgränsning 6
1.5 Disposition av rapporten 7
1.6 Akronymer 8
2 Forskningsmetod 8
2.1 Operationalisering och mätmetoder 8
2.2 Kvalitativ forskningsmetod 10
2.3 Primär och sekundär data 11
2.4 Tidigare forskning 11
2.5 Källkritik 12
3 Teori 13
3.1 Ekonomiska och politiska etableringshinder 13
3.1.1 Porter 13
3.2 Kulturella skillnader 15
3.2.1 Lost in Translation 15
3.2.3 Kommunikation och språk 15
3.2.4 Guanxi 17
4 Empiri 18
4.1 Huawei 18
4.1.1 Huaweis etablering i Sverige 20
4.2 Invest in Sweden Agency 21
4.3 Kina expanderar 22
4.3.1 Motiv 23
4.3.2 Fördelar och risker 24
4.3.3 ISA i Kina 24
4.4 Arbetskraft 27
5 Analys 28
5.1 Analys utifrån ekonomiska och politiska etableringshinder 28
5.2 Analys utifrån kulturella teorier 30
6 Slutsatser och resultat 31
6.1 Förslag till fortsatt forskning 31
8 Bilaga, intervjufrågor 35

1 Inledning

1.1 Bakgrund och ämnesval

Den tekniska utvecklingen har tillsammans med globaliseringen gjort det möjligt att organisera affärsverksamheter över stora geografiska avstånd, vilket lett till att allt fler företag valt att investera och expandera utomlands. En av de mest uppmärksammade effekterna av den pågående globaliseringen är flytten av hela eller delar av inhemska företag utomlands. Det finns många anledningar till varför företag väljer att flytta hela eller delar av verksamheten utomlands. Några av dessa är strävan efter tillväxt, stor efterfrågan på utländska marknader, vikande efterfrågan på hemmamarknaden, alltför hög konkurrens på hemmamarknaden eller behov att kunna konkurrera med inhemska företag även på utländska marknader. Flera av dessa kan ligga bakom ett företags beslut att flytta utomlands. (Porter, 1983)

I tidigare studier har fokus legat på etableringshinder och svårigheter som inhemska företag, och då företrädesvis svenska sådana, möter på främmande marknader. På senare år har dock antalet utländska investeringar i Sverige ökat. Intresset att på motsvarande sätt istället studera utländska företags etableringar i Sverige växer därmed. (www.isa.se, 2007-12-15)

Att fokus inte enbart ligger på företagsetablering i utlandet kan förklaras med att globaliseringen har förändrat förutsättningarna för den ekonomiska utvecklingen på tidigare otillgängliga marknader. Vi anser att en studie av ett utländskt företags etablering i Sverige är både nyskapande och intressant. Problematiken med etablering av ett inhemskt företag utomlands har redan blivit grundligt belyst i tidigare studier, och globaliseringen har förändrat förutsättningarna för företagsetablering utomlands.

Att etablera ett företag i ett främmande land innebär en utmaning för företaget på många plan. Det etablerande företaget måste sätta sig in i det nya landets lagar och föreskrifter, och lära sig tolka och följa både officiella och inofficiella regler. Skatteregler, affärskulturer och migrationslagar är bara några av alla de nya kunskaper företaget måste ta till sig. På samma sätt som Exportrådet hjälper svenska företag som vill etablera sig utomlands, arbetar Invest in Sweden Agency med att hjälpa utländska företag som vill etablera sig i Sverige. ISA är en statlig myndighet under utrikesdepartementet, som erbjuder utländska företag tjänster rörande

exempelvis information om etablerings- och expansionsmöjligheter, kontakter med viktiga organisationer och myndigheter. (www.isa.se, 2007-12-15)

Globaliseringen har förändrat villkoren för företagsetablering eftersom den förändrat villkoren för affärsverksamhet. Företag som fungera annorlunda än tidigare, kommer också att möta andra typer av etableringshinder. Sedan tidigare studier vet man att typiska etableringshinder kan vara konkurrerande inhemska företag i det nya landet.

Tidigare studier har visat att kulturskillnader kan innebära hinder för att göra affärer och etablera sig utomlands. Yang (2004) skriver i sin licentiatavhandling i företagsekonomi vid Uppsala Universitet om hur den kulturella företeelsen guanxi präglar affärssystemet i Kina. Utländska företag som vill etablera sig i landet, måste vara införstådda med att synsätten på både kontakter, affärer och kontrakt skiljer sig från vad de är vana vid hemifrån. Det förefaller därför logiskt att kinesiska affärsmän i sin tur kommer att känna sig främmande för den svenska affärskulturen.

Vi valde att inrikta oss på ett kinesiskt företags etablering i Sverige, eftersom vi ansåg att det skulle göra studien mer intressant om skillnaderna mellan ländernas kulturer och ekonomi var så stor som möjligt. Kina är ett land vars religion, kultur och historia skiljer sig markant från Sverige. Det geografiska avståndet mellan länderna innebär en extra utmaning för företag som vill etablera sig ”på andra sidan jordklotet”. Även ekonomiskt sett är Kina väldigt olikt Sverige. Efter kulturrevolutionen 1978 började liberaliseringen av landets ekonomi. Mellan 1978 och 1995 ökade landets per capita med 270% och bruttonationalprodukten steg med mer än 300%. Idag är Kina en av världens största växande marknader, och de senaste årens utveckling av allt fler stora kinesiska etableringar utomlands renderar ytterligare relevans åt studien. (Bigsten & Ljungwall, 2000)

Huawei är ett växande kinesiskt företag som håller på att bli en av de största globala aktörerna. Företaget är verksamt inom IT och telecombranchen, och etablerade 2003 FoU-verksamhet i Kista, Stockholm. Huaweis etablering är intressant för vår studie, eftersom den är så olik den etablering av svenska produktionsföretag i Kina som undersökningar tidigare tenderat att fokusera på.

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka vilka etableringshinder det kinesiska företaget Huawei stötte på vid etablering i Sverige. Vi ämnar undersöka etableringshindren ur kulturella, ekonomiska och politiska perspektiv, utifrån den teori vi valt och beskriver under avsnittet *Teori*. Vår tanke är att de hinder som Huawei stöter på även kan uppstå då andra utländska företag och då i synnerhet kinesiska sådana, väljer att etablera sig i Sverige, och då specifikt i Stockholmsregionen. Eftersom antalet studier inom området är relativt litet, finns det mindre möjligheter att kunna jämföra våra resultat med vad andra undersökningar visat. Istället för att dra paralleller till andras slutsatser, hoppas vi kunna bidra med förslag på vidare studier samt belysa det kinesiska företagets etableringssituation i Sverige. Uppsatsen syftar således till att genom att applicera utvald teori på insamlad empiri, komma fram till de slutsatser som återfinns i analysen och förslagen till fortsatt forskning.

1.3 Frågeställning

Vilka etableringshinder mötte det kinesiska företaget Huawei då de etablerade sig på den svenska marknaden?

1.4 Avgränsning

Vi beslutade att inrikta studien på ett företag istället för på att jämföra skillnader och likheter mellan många olika. Vi valde ett företag som skulle vara olikt de tidigare studerade fallen av inhemska företags utlandsetablering. Istället för ett produktionsföretag, valde vi ett högteknologiskt telecomföretag. Vi valde på tidigare nämnda grunder ett kinesiskt företag.

Vi valde att använda den teori som vi fann möjlig att på ett rimligt sätt mäta och applicera på det valda företaget. I Halls teorier om kulturella skillnader och kulturkrockar, beskrivs även hur olika kulturer förhåller sig till tid. Detta fann vi väldigt intressant, men hade tyvärr inte möjlighet att mäta skillnaderna i tidssyn hos de kinesiska medarbetarna på Huawei samt deras svenska affärspartners. Vad gäller de kulturella skillnaderna finns det även många andra intressanta teorier som studien skulle ha kunnat inkludera, exempelvis hur olika kulturer uttrycker status med hjälp av utrymme och geografisk positionering på kontoret. Förutom stora svårigheter att mäta information för att kunna analysera sådana teorier, skulle det även innebära att studien, bland annat på grund av storleksmässiga begränsningar, skulle förlora alltför mycket fokus.

Vi valde att tillämpa Porters modell över etableringshinder (Porter, 1996). Detta val gjordes både med hänsyn till studiens komplexitet och omfattning liksom till dess inriktning. Vi fann att Porters modell över etableringshinder, indelade i sju punkter, stämde överens med vad vi ville undersöka. I enlighet med Johanson & Vahlne, valde vi att endast tillämpa de delar av modellen som kunde anses relevant för företaget i den aktuella studien. Vi valde således bort punkter som relaterade till det presumtiva produktionsföretagets karakteristika såsom stordriftfördelar och produktdifferentiering. Den mest uppenbara modellen att tillämpa i en studie som vår, hade varit Uppsalamodellen som beskriver företagsetablering i flera steg. Vi övervägde att använda Uppsalamodellen i kombination med en nätverksmodell, exempelvis Blankenburgs modell över *foreign market entry* (Blankenburg, 1995), men på grund av studiens fokus valde vi istället att använda Porters modell över etableringshinder.

Anledningen till att vi valde att använda Porters modell istället för Uppsalamodellen, berodde dels på att den etablerande delen av företaget bestod av FoU istället för produktion, och dels på att perspektivet var omvänt: det var ett utländskt företag som etablerade sig i Sverige och inte tvärt om.

1.5 Disposition av rapporten

Rapporten är disponerad så att efter inledande stycke med syfte- och metodbeskrivningar samt källkritik, kommer en diskussion om tidigare studier och allmän introduktion om företaget Huawei samt en del underlag om statliga myndigheten ISA. Sedan kommer etableringshinder utredas utifrån kulturella, politiska och ekonomiska perspektiv. Dessa sammanfattas sedan i slutsatser och diskussion kring förslag på vidare studier. Bilagt finns frågeformulär samt en ordlista.

- Inledning
- Metod
- Kulturella perspektivet
- Politiska och ekonomiska perspektivet
- Introduktion till Huawei och ISA
- Analys och slutsats
- Referenslista
- Bilagor

1.6 Akronymer

3G	Tredje generationens mobiltelefoni
CDMA2000	Code Division Multiple Access
GSM	General Packet Radio Services
FMC	IT-teknik
EDGE	Enhanced Data rates for GSM Evolution
GPRS	General Packet Radio Services
FoU	Forskning och utveckling
ISA	Invest in Sweden Agency
ICT	IT / Telecom
KTH	Kungliga Tekniska Högskolan
IBM	International Business Machines
SUN	Sun Microsystems
HP	Hewlett-Packard
FDI	Foreign direct investment
WTO	World Trade Organization
EES	Europeiska ekonomiska samarbetsområdet
M&S	Marketing and sales

För en mer omfattande ordlista, se bilaga 1

2 Forskningsmetod

2.1 Operationalisering och mätmetoder

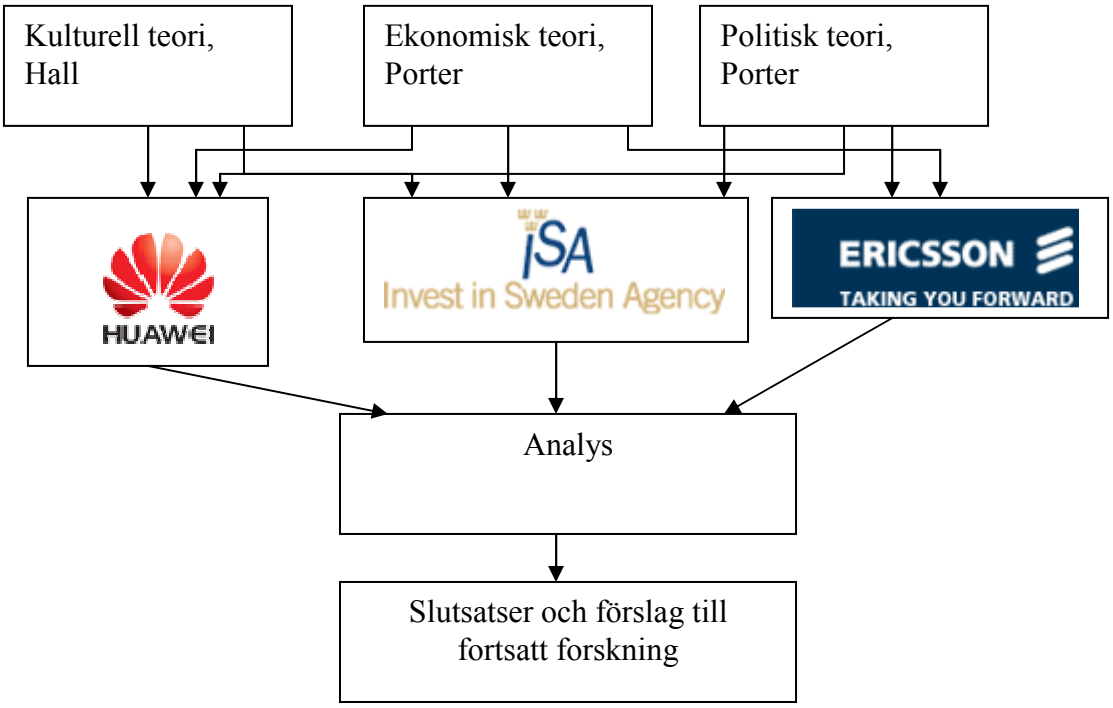
Eftersom vår frågeställning och vårt syfte inte lämpar sig för att mätas i ”hur mycket” eller ”hur många”, ämnar vi använda oss av metoder för att analysera data kvalitativt. De variabler vi vill undersöka är tydligast mätbara med hjälp av icke-numeriska metoder. Istället för att distribuera enkäter och utifrån dessa ta fram statistiskt signifikanta numeriska variabler, ämnar vi använda oss av intervjuer för att samla in fakta. Att använda intervjuer som mätmetod ger jämfört med att använda enkäter, en djupare snarare än bredare förståelse av frågan. (Denscombe, 2000)

Vi valde att intervjua följande personer:

- Lars Bondelind, vice VD för svenska Huawei. Bondelind värvades av Huawei från Ericsson, och var med från start vid etableringen av Huawei i Kista. Vi valde att intervjua Bondelind eftersom han på grund av detta har kunskap om vilka etableringshinder Huawei mötte.
- Sigvard Beck-Friis, etableringsansvarig på Invest in Sweden Agency. Beck-Friis var Huaweis kontakt på ISA vid etableringen i Sverige. Vi valde att intervjua en representant för ISA eftersom ISA var en av de viktigaste parterna inblandade vid etableringen av Huawei i Sverige. Institutionen borde därför rimligtvis borde ha åsikter och kunskaper om vilka etableringshinder Huawei behövde hjälp med att överkomma.
- Jesper T., som länge arbetat för Ericsson på olika platser i Asien. Jesper T. besitter ovärderlig kunskap och erfarenhet om företagen i branschen samt om hur branschen fungerar. Eftersom vi tillämpade ett kritiskt synsätt på Huaweis vilja att delge oss information som skulle kunna visa på svagheter eller negativiteter hos företaget, valde vi även att intervjua en representant från en av Huaweis konkurrenter. Vi ville få en motvikt till eventuell partisk information om etableringshinder som gavs av Huawei.

Intervjuerna utfördes via mail och per telefon. Vi hade möjlighet att efter de första intervjutillfällena återkomma med kompletterande frågor. Tyvärr gavs inte möjligheten att intervjua någon av våra kontakter på plats. I fallen med Bondelind och Beck-Friis berodde detta på att de inte ansåg sig ha tid för en sådan intervju. I faller med Jesper T. berodde det på att det geografiska avståndet var alltför stort för att en intervju på plats skulle vara rimlig.

Förutom intervjuerna, gavs vi även ytterligare informationsunderlag till studien genom tillgång till skriftliga rapporter och seminarier från ISA och Huawei angående företagets etablering i Sverige. Dessa skrifter tillsammans med våra frågor, vilka inriktade sig på företagets eventuella kulturella, ekonomiska och politiska etableringshinder, utgjorde det underlag vilket vi baserar vår empiri på. Genom att applicera vår valda teori på den insamlade empirin, ämnar vi uppfylla vårt syfte och svara på frågeställningen. Se nedanstående schema över hur våra intervjufrågor kopplar samman teori med empiri och leder till analys och slutsatser.



2.2 Kvalitativ forskningsmetod

Kvalitativ datainsamling har som syfte att förklara och förstå ett fenomen. De vanligaste metoder som används inom denna metod är intervjuer och observationer. Vi ska i denna uppsats försöka tolka och skapa förståelse för etablering av ett kinesiskt företag i Sverige. Man kan koppla detta till hermeneutiken, en tolkningslära som skapar förståelse för ett fenomen. En studie som görs med denna kunskapssyn innebär att forskaren lägger in sin egen värdering i forskningen för att försöka förstå. Vi kan sammanfatta detta genom att konstatera att hermeneutiken innebär att verkligheten försöker studeras, tolkas samt förstås. Eftersom vår forskning har som avsikt att försöka skapa förståelse för vilka hinder som finns på den svenska marknaden kommer vår uppsats att präglas av den hermeneutiska kunskapssynen. (Bryman & Bell, 2005)

Ontologi, synen på verkligheten kan delas in i en subjektiv och objektiv del. En studie med en subjektiv prägel kännetecknas av att kvalitativa forskare har en mer konstruktiv verklighetssyn. Med detta menas att verkligheten skapas av sociala aktörer, och att verkligheten konstrueras och rekonstrueras. Den objektiva synen förespråkas ofta av kvantitativa forskare och innebär att det inte finns några sociala aktörer som påverkar

verkligheten. Eftersom målet med vår uppsats är att skapa förståelse för vilka hinder som finns på den svenska marknaden vid en kinesisk etablering, och dess betydelse för företagets framgång, kommer detta påverkas av de sociala aktörerna, dvs. personerna vi intervjuat. Vår verklighet kommer delvis speglas av aktörerna, personerna på ISA och Huawei. Detta gör att vårt resultat kommer att utformas utifrån deras kunskaper, lärdomar och uppfattningar. (Bryman & Bell, 2005)

2.3 Primär och sekundär data

Det finns olika typer av data, primär eller sekundär. Primärdata samlas in för första gången och sekundär data är tidigare insamlat material inom ämnet som sedan publicerats. I vår uppsats kommer den primära datan bestå av den information vi fått från intervjuer med ISA , Huawei och Ericsson. Den sekundära datan kommer från företagens hemsidor. Vårt memo från ISA och seminariet från Huawei är mellanting mellan primär och sekundär data. Övrig data kommer från metod- och teoriböcker samt från olika webbverktyg.

2.4 Tidigare forskning

Äldre teorier om etableringar på främmande marknader blir svårare att applicera på dagens företagsetableringar. Enligt Johansson med flera, som studerat företags internationaliseringsprocesser, är det svårt att generalisera olika företags etableringsförlopp på dagens globaliserade och invecklade marknader. Dels beror detta på förändrade konkurrenssituationer på många marknader, och dels beror det på handelns ökade globalisering och hastighet. Större vikt läggs vid nätverk, samtidigt som dessa blir alltmer invecklade. Traditionella teorier som delar upp etableringen i efter varandra följande etapper kritiseras, eftersom etapperna skiljer sig åt mellan olika företag beroende på bransch och organisationsform. I vissa fall förekommer inte i praktiken alla i teorin förutbestämda etapper. (Johansson mfl., 2000)

Samma slutsats drar Johanson & Vahlne (2003). Enligt dem innebär den ökande globala konkurrensen i kombination med teknologiska förändringar att företag tvingas internationalisera sin verksamhet i en allt snabbare takt. Företagen och deras produkter påverkas, liksom deras villkor och förutsättningar, av den internationaliserade marknaden. Det typiska företaget bedriver nödvändigtvis inte längre en verksamhet som går ut på att massproducera föremål där arbetskraften är billigast. Det innebär att tidigare teoretiska modeller över företagsetablering, exempelvis Uppsalamodellen, endast kan appliceras på standardsituationer och inte längre är applicerbar i det generella fallet. Detta har lett till att

forskare på senare tid försökt introducera nya tillämpningar som sammansmältningar mellan delar av Uppsalamodellen och olika nätverks- och relationsteorier.

Tidigare studier visar att det är svårt för utländska företag att lyckas på den kinesiska marknaden, dels eftersom de saknar insikter i hur den kinesiska affärsvärlden fungerar, och dels eftersom de inte har någon så kallad guanxi. Guanxi är ett samlingsbegrepp för relationer, och är av yttersta vikt för den kinesiska affärskulturen. För att kunna lyckas göra affärer i Kina måste man förstå hur guanxi fungerar. (Yang, 2004) Hall menar vidare att varje kultur har en ”gömd beteendekod”, vilken är nästintill omöjlig att förstå för en utomstående. Kommunikationsforskare uppskattar att ca 90% eller mer av all kommunikation förmedlas på annat sätt än genom det talade språket, dvs genom ickeverbala meddelanden. Tolkningen av dessa ickeverbala meddelanden är oerhört beroende av tolkarens kulturella förförståelse. Forskning rörande svensk affärskultur är på grund av Sveriges betydelse för världshandeln inte särskilt omfattande. Det finns dock möjlighet att även Sverige har kulturella särdrag vilka får genomslag i affärsvärlden. (Hall, 1990)

2.5 Källkritik

Vi anser att det visserligen är olyckligt att vi inte fått utföra våra intervjuer på plats. Vid en personlig intervju hade vi kunnat iaktta personernas beteenden och omedelbara reaktioner på våra frågor. Dock har vi på andra sätt haft möjlighet att iaktta de intervjuade personernas reaktioner.

Det framgick vid vår första kontakt med Bondelind att han var orolig för att avslöja information om Huawei som skulle kunna användas för att ge ett negativt intryck av företaget. Bondelind ville först godkänna intervjufrågorna innan han kunde svara på om han var villig att låta sig intervjuas eller inte. Det är enligt vår mening inte särskilt förvånande att en representant för ett företag vill skydda detsamma. Bondelinds svar på intervjufrågorna bör således värderas med detta i åtanke.

ISA, som är en statlig myndighet, torde till skillnad från Huawei inte ha något behov av att skydda sin verksamhet. Vi anser därför att informationen vi fått från ISA är trovärdig och korrekt. ISA:s uppgift är att marknadsföra Sverige för utländska företag varför ISA kan tänkas överdriva de positiva fördelarna o tona ned de negativa följderna.

För att försäkra oss om att få något mera oberoende bild av företaget Huawei, intervjuade vi förutom Bondelind även Jesper T. Genom att på så sätt dubbelkontrollera svaren på några av våra frågor, fick vi en mycket bättre helhetssyn av situationen.

Övriga källor är hämtade från välkända tidskrifter, akademiska avhandlingar och böcker.

Enligt flera av dagens forskare innebär den ökande globala konkurrensen tillsammans med den teknologiska utvecklingen att traditionella teorier om ekonomiska och politiska etableringsaspekter, exempelvis Uppsalamodellen, tappar relevans. De menar att de traditionella modellerna inte längre är generellt applicerbara på alla internationaliseringsprocesser. Detta beror på att nutidens företagsetableringar sker i en annan takt och i andra steg än tidigare. Forskare har därför försökt kombinera de äldre teorierna med nätverks- och relationsteorier, för att kunna använda delar av de gamla teoriernas innehåll. (Johanson & Vahlne, 2003) För att undkomma problematiken med dåligt fungerande teoretiska modeller, valde vi att inrikta oss på de delar av Porters teorier om ekonomiska och politiska etableringshinder som vi fann var relevanta och tillämpbara på vår studie.

3 Teori

3.1 Ekonomiska och politiska etableringshinder

3.1.1 Porter

Nyetableringar i en bransch medför ny kapacitet, företagen får en önskan om att vinna nya marknadsandelar. Hotet om nyetableringar i en bransch beror ofta på hur stora hindren för nyetablering är i förening med konkurrenterna. Om hindren är höga och nykomlingen kan förvänta sig kraftfulla svarsåtgärder från redan etablerade konkurrenter är hotet om nyetablering små. Det finns fem etableringshinder, enligt Porter, som är relevanta för företaget Huaweis etablering i Sverige.

1. *Kapitalbehov:* För att ta sig in och konkurrera på marknaden behöver nyetablerare ofta investera stora kapitalresurser. Det är ett hinder för företaget om kapitalet behövs för en engångssatsning som forskning och utveckling (FoU). Även om det finns kapital tillgängligt på kapitalmarknaden innebär en etablering ett riskabelt bruk av ett sådant kapital, vilket speglar sig i de riskpremier som de nyetablerade företagen måste erlägga, dessa utgör en fördel för de redan etablerade företagen. Riskpremien är

kapital företaget betalar för att minimera risken i projektet, och om risken är hög blir premien hög.

2. *Omställningskostnader:* Om en kund byter från en leverantörs produkt till en annans kan den drabbas av omställningskostnader, vilket skapar hinder. Omställningskostnader kan omfatta utgifter för omskolning av anställda, behov av teknisk service eller ny produktdesign etc. I vissa branscher är leverantören villig att ekonomiskt stödja etableringen för att öka sin egen försäljning, detta sänker de verkliga kapitalhindren för etablering.

3. *Tillgång till distributionskanaler:* Det nyetablerade företaget måste kunna distribuera sina produkter till kunden, vilket är svårt om man inte har hunnit skapa kontakter eller kommit in på marknaden.

4. *Kostnadsolägenheter oberoende av stordrift:* Det finns kostnadsfördelar som etablerade företag kan besitta, som nyetablerade företag inte kan härma. De viktigaste fördelarna är faktorer som patenterad produktteknologi, som innebär att redan etablerade företag besitter produktkunnande och design som skyddas. Redan etablerade företag kan ha gynnsamma lägen på sina lokaler innan marknadskrafterna trissade upp priserna. Statliga subventioner kan ge etablerade företag fördelar i vissa branscher. Erfarenhet bidrar också till kostnadsminskningar inom exempelvis marknadsföring, distribution och andra funktioner. Kostnadsfördelar i samband med erfarenhet tycks vara mest betydande inom personalintensiva branscher där arbetet består av invecklade uppgifter. Om kostnaderna sjunker med ökad erfarenhet och om dessa erfarenheter kan hållas hemliga av etablerade företag så leder detta till etableringshinder.

5. *Statlig politik:* Statliga restriktioner kan bli ett betydande hinder för nyetablerare. En restriktion kan vara produktsäkerhet och produktlämplighet. Miljökraven kan öka det nödvändiga kapitalet för etablering och den nödvändiga teknologiska förfiningen.

Hotet om etablering kan undanröjas om de etablerade företagen väljer eller tvingas att sätta priser under det etableringsavskräckande priset. Om de etablerade företagen sätter priserna

över detta kan lönsamheten bli kortlivad eftersom de kommer att elimineras av kostnaderna för att slå ut eller tvingas acceptera en nyetablerare.

3.2 Kulturella skillnader

3.2.1 Lost in Translation*

I dagens alltmer globala och internationella samhälle är det av avgörande vikt att kunna kommunicera utan att missförstås. Begreppet kommunikation innefattar inte endast språkliga färdigheter, utan också kunskap i bemötande av främmande kulturer. Hall skriver i introduktionen till sin bok *Beyond Culture* (1976) att kultur finns med i varje aspekt av människans liv. Enligt Hall genomsyrar kultur såväl uttrycks- som tankesätt, rörelseschema och sätt att lösa problem som utformning av samhället och dess funktioner. Vidare menar Hall att det är praktiskt taget omöjligt för västerlänningar och österlänningar att felfritt kommunicera med varandra. Hall menar att det trots grundliga förberedelser är omöjligt att inte stöta på kulturkrockar. Alltför mycket av underförstådda koder, främmande vanor och detaljer är omöjliga att uppfatta och på rätt sätt reagera på för en person som inte är uppvuxen i kulturen. I en senare bok (1990) delar Hall in kommunikation i tre delar: ord, materiella ting och beteende. Ord är mediet för affärer, politik och diplomati. Materiella ting indikerar vanligtvis status och makt. Beteende ger feedback på hur människor känner sig och innefattar även sätt att undvika konfrontationer. Enligt kommunikationsexperter består mer än 90% av all kommunikation av underförstådda budskap som förmedlas på annat sätt än med ord. Dessa icke-verbala meddelanden skiftar med olika situationer, och deras betydelse är ofta känsloladdade och unika i varje kultur. Att inte kunna göra sig förstådd eller förstå vad som förmedlas innebär ett stort hinder för att bedriva affärsverksamhet över kulturella gränser. (Hall, 1976, 1990)

3.2.3 Kommunikation och språk

Att översätta ett budskap från ett språk till ett annat innebär i realiteten mycket mer än att kunna omkoda det rent språkliga meddelandet. Enligt Hall anger varje kultur ett eget karakteristiskt sätt att röra sig, sitta, stå och gestikulera. Kroppsspråket är integrerat och sammankopplat med allt vi gör. Kroppsspråket är därmed kulturellt bestämt, och måste tolkas mot en kulturell bakgrund. Det går bara ett tolka en position eller handling till viss del om man inte delar samma kultur. Hall menar att kroppsspråk är så starkt knutet till kulturen att till

* Referens till filmen *Lost in Translation*, regisserad av S. Coppola, som skildrar alienationen hos amerikaner i Japans huvudstad Tokyo.

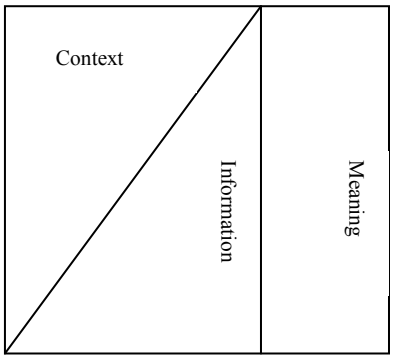
och med människor från närstående kulturer, exempelvis britter och amerikaner, ibland har svårt att tyda varandras kroppsspråk. (Hall, 1976)

Hall delar in kommunikationen i olika kulturer i två system, *high-context* och *low-context*.

***High-context* kommunikation**: större delen av informationen förmedlas antingen genom sammanhanget eller är internaliserad i personen. Hall jämför high-context kommunikationen med kommunikationen mellan enäggstvillingar. Själva meddelandet är ytterst sparsmakat, och större delen av budskapet är underförstått. High-context kommunikation är generellt sett ekonomisk, snabb och effektiv. Nackdelen är att det kräver tid och kunskap att ”programmera” meddelanden. (Hall, 1976)

***Low-context* kommunikation**: mycket information som förmedlas i en explicit kod. Hall jämför low-context kommunikation med kommunikationen mellan två argumenterande politiker eller matematiskt programmeringsspråk. Större delen av informationen finns i budskapet, för att kompensera bristen på införstådda meddelanden i sammanhanget. (Hall, 1976)

HC



LC

Kina befinner sig således i den övre vänstra halvan av modellen, medan Sverige är situerat i den nedre högra halvan. Hall, 1976, s.102

Den skandinaviska kulturen är utpräglat low-context medan kommunikation i Kina är av high-context slaget. Hall menar att det inte är tillrådligt för människor från low-context-kulturer att bli involverade med människor från high-context- kulturer såvida man inte är tillräckligt insatt i hur kommunikationen fungerar. Detta gäller framförallt i situationer där något går fel. I high-context- kulturer är innehavarna av de högsta positionerna personligen ansvariga för sina underordnades handlingar. Det normala sättet att hantera motgångar är att inte låtsas om att något gått fel. På samma sätt hanteras motsättningar mellan medarbetare, individualitet och meningsskiljaktigheter. I low-context- kulturer däremot diffunderar ansvar ut i systemet. Generellt sett blir därför ”systemet” ansvarigt då något gått snett i en low-context- kultur, såvida inte en lågpositionerad syndabock utses. (Hall, 1976)

Människor från high-context- kulturer tenderar att bli irriterade och otåliga, då deras low-context- kollegor insisterar på att ge dem överdrivet mycket information. Low-context-människorna blir å sin sida förvirrade när high-context- kollegorna inte ger dem tillräckligt med information. Hall menar ett den största kommunikationssvårigheten är att hitta en passande nivå på hur mycket information som behöver överföras i varje situation. I vanliga fall och i den egna kulturens trygga kontext, reder människor vanligen ut missförstånd och känslor av irritation respektive otillräcklighet som brister i kommunikationen kan leda till. Detta blir dock mycket svårare att göra när missförstånden ökar i antal och det inte går att luta sig tillbaka mot grundläggande ömsesidig förståelse given av den gemensamma kulturen. (Hall, 1976)

3.2.4 Guanxi

Guanxi innebär relationer eller kontakter, och är en såväl gammal som oumbärlig del av den kinesiska affärskulturen. Fenomenet har sitt ursprung i den kinesiska samhällsstrukturen och

konfucianismens tankesätt. Goda relationer värdesätts snarare än affärsresultat. En effekt av detta är att kineser uppskattar trovärdighet vid affärsuppgörelser snarare än kontrakt, eftersom trovärdighet är av avgörande vikt i goda relationer och vänskap. (Yang, 2004)

Guanxi är uppbyggt av tjänster, gentjänster och lojalitetskrav. Relationer mellan affärspartners utvecklas på individnivå, snarare än som en generell relation mellan två företag. Relationer byggs på mycket lång sikt, och varje tjänst förväntas ersättas i framtiden. Att träda in i en guanxirelation är som att ingå ett avtal där parterna förbinder sig att hjälpa varandra. Om någon av partnerna inte uppfyller sin del av avtalet, t ex genom att inte erbjuda en gentjänst, leder det till att personens rykte vanäras, och till förlust i prestige och anseende. För att överhuvudtaget kunna skapa guanxi, krävs ett visst anseende från början. De som nyligen tagits upp i ett guanxinätverk, måste anstränga sig för att betyga sin lojalitet gentemot de andra medlemmarna och gentemot guanxins regler. Om inte, löper de risk att förlora sina guanxirelationer, och därmed även möjligheterna att kunna göra affärer. Följden blir att de inte får direkt kontakt med rätt personer, mycket beroende på att de förlorat möjligheten att utnyttja så kallade mellanhänder. Mellanhänder är ett resultat av guanxins överförbarhet mellan personer. Mellanhänder ser till att sammanföra parter på samma sätt som en matchmaker. (Yang, 2004)

Guanxi används även för att lösa t ex problem med motstridiga och svårtolkade lagar. Ett bra guanxinätverk kan effektivisera och klargöra krångliga byråkratiska formaliteter. Att tillhöra ett ansett guanxinätverk underlättar även för företag att få bättre priser och villkor, eftersom företaget förknippas med nätverkets trovärdighet. (Yang, 2004)

4 Empiri

4.1 Huawei

Den kinesiska telekomuppstickaren Huawei Techologies startades först 1988 i Kina. Trots sin unga ålder har företaget lyckats växa sig starkt och konkurrerar nu med de äldre globala jättarna om de stora kontrakten. Huawei är ett mycket stort internationellt företag som etablerat sig runt om i världen och är ledande tillverkare av mobila telekommunikations-lösningar för GSM, GPRS, EDGE och 3G. Eftersom Huawei Technologies hoppade på GSM-tåget för sent, har de satsat mer på yngre teknik som 3G och CDMA2000. Huawei är för närvarande inne i en expansiv fas. De investerar stora summor i IP-baserad FMC. Företaget

har investerat minst 10% av den årliga avkastningen på FoU, för att kunna ligga i framkant inom ny teknologi. De arbetar nära stora multinationella företag som Motorola, IBM, Intel, Microsoft, SUN, Oracle och HP för att förbättra ”time to market” för deras produkter samt för att få tillgång till den nyaste tekniken och insyn i företagens management. Huawei har etablerat långa och stabila relationer med världsledande operatörer. Fram till 2006, har 31 av världens 50 telecom operatörer inkluderat Vodafone och China Mobile, valt Huawei som deras partner. Huawei har en global FoU- strategi och har etablerat kontor med avseende på forskning och utveckling i Stockholm, Bangalore, Dallas, Sillicon Valley samt Moskva. (www.huawei.com, 2007-12-18)

Kontoret är placerat i Kista Science City, det svenska "Wireless Valley". Kontoret etablerades hösten 2003 i anslutning till den svenska FoU- organisationen: Huawei Technologies Sweden AB, som etablerade sig 2001 i Sverige. Lars Bondelind, vice VD för den svenska verksamheten, var en av de första som företaget anställde i Sverige. Han har tidigare arbetat på Enea, Ericsson och Philips. Bondelind säger i ett uttal

- “*We had to realize that entering the group of “best in the world” required excellent knowledge of the new markets we wanted to enter. And it also required the best people in the world. Learning the market requirements go hand in hand with learning how technology is applied, and learning how technology is applied is best done by developing it. So to become a global player, it was not enough to only establish sales offices, we also needed research and development offices around the globe that could develop excellent solutions for the new markets.”*
  (“Speech to sino-Sweden Business and Match making”, Bondelind)

Svenska Huawei har signerat ett avtal med både Banverket och Tele2 och är i en fas av etablering med en stor tredje part inom utveckling och after-sales service. (www.huawei.com, 2007-12-18)

Enligt vår kontakt Jesper T, som vistats i Asien under en längre tid som Ericsson anställd, får Huawei statliga bidrag för att kunna sätta låga priser på deras produkter och därmed slå ut konkurrenter, som exempelvis Ericsson, från olika delar av marknaden. Men enligt Lars Bondelind, VD på svenska Huawei, är inte så fallet:

”

Vi är ett helprivat oberoende företag som investerar våra egna pengar i expansion utomlands.

I medier så som Ny Teknik kan man läsa om hur Huawei ”stjäl” personal från Ericsson. Enligt Jesper T. på Ericsson lockar Huawei till sig kompetent personal med hjälp av höga löner och andra förmåner. (www.nyteknik.se, 2007-12-18)

4.1.1 Huaweis etablering i Sverige

Europa har en signifikant ICT industri och de nordiska länderna har en stor del av denna. Det finns gott om kompetenta, erfarna och innovativa personer här i Sverige som ökar chanserna att lyckas. Sverige har utvecklat flera kluster med specifik kompetens, skogs- och gruvindustri i norr, automatisering som exempelvis bilindustrin i väst och ICT kompetens i öst. Utanför Stockholm ligger förorten Kista, välkänd för sin kompetens inom telecom, som är uppbyggt kring KTH och flera hundra stora företag inom ICT. Kombinationen av universitetet, industrin och servicen gör hela området väldigt dynamiskt och utvecklande. Det skapas en innovativ atmosfär och är en utmärkt plats för ett företag som vill ligga i framkanten av telecom teknik. Detta var en anledning till varför Huawei valde att etablera sig i Kista. En bonus med Kista, enligt Bondelind, är att företaget kan erbjuda de kinesiska kollegorna en bra arbetsmiljö. (Bondelind, Huawei 2005-12)

”

Although now and then our Chinese colleagues wish for “renao yidian”, some more sign of life…

De kinesiska medarbetarna är väldigt positiva till kontorsmiljön och den vackra naturen i Sverige. Vi frågade Bondelind om kommunikationen mellan svenskar och kineser påverkades av de skilda affärskulturerna och då i synnerhet guanxi. Vi frågade även om han ansåg att de skilda kulturerna innebar ett hinder i deras affärstransaktioner. Bondelind säger:

”

Det krävs väldigt mycket guanxi i Sverige, och det tar ett tag för ledningen i Kina att förstå det svenska sättet.

Den statliga myndigheten ISA (Invest in Sweden Agency) var ett stort stöd till Huawei. ISA hjälpte till med att skapa kontakter, registreringar, lokaler, marknadsföring, rekrytering och marknadsundersökningar. Enligt Bondelind så etablerade de FoU organisationen på mindre än ett år. De har en strategi som inkluderar flexibilitet, de anställer personer med olika kulturer och de har en stor variation bland leverantörerna. Företaget fokuserar specifikt på den Europeiska marknaden och dess krav, vilket skulle bli svårt att lära sig från ett kontor i Kina. Svenska Huawei har begränsat sina investeringar i Sverige genom att hyra kontor och andra enheter som krävs för att etableringen ska vara lönsam. (Bondelind, Huawei 2007-12)

4.2 Invest in Sweden Agency

ISAs organisation är uppdelad i Affärsutveckling och marknadsföring (*BDM*), Internationell marknadsföring (*IMS*) samt Administration och IT-stöd.

BDM består av enheterna:
- Affäranalys
- Etableringsservice
- Marknadskommunikation
- Regional samverkan

Inom *IMS* finns projekten:
- Biovetenskap
- Förpackning
- IT & Telecom (ICT)
- IVSS (Automotive)

Etablering av kinesiska företag ses som en viktig del av främjandet av utländska investeringar i Sverige. Var företagen väljer att placera sig påverkas av investeringsklimatet, vilket innebär rationella och påverkningsbara faktorer som kostnader samt tillgång till kompetent personal etc. Sverige, som erbjuder personal med hög utbildningsnivå, forskning samt effektiva myndigheter, står sig relativt väl internationellt inom IT och telecom industrin. (www.isa.se, 2007-12-18)

Enligt Beck-Friis, etableringsansvarig på ISA, kan Sverige erbjuda en mix av både en stor marknad, 100 miljoner invånare runt Östersjön, samt avancerad teknisk nivå inom ämnen som telecom, bioteknik mm. Beck-Friis anser att Sverige har bra förutsättningar när det gäller kostnader som bolagsskatter, löner för kvalificerad personal, hyror samt en väl fungerande infrastruktur. Andra viktiga förutsättningar är ett väl fungerande regelverk, stor respekt för äganderätten liksom avskaffad valutakontroll. (Beck-Friis, ISA 2007-12)

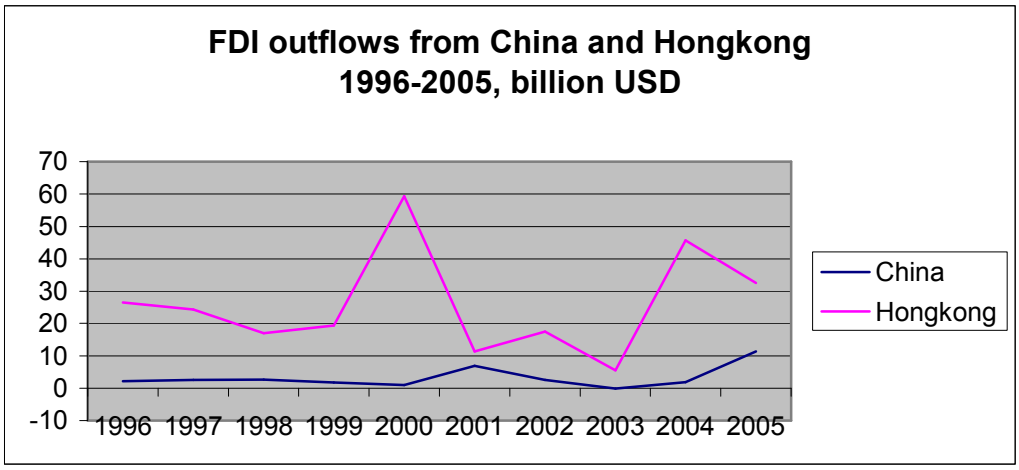
Vi frågade Beck-Friis vilka hinder han ansåg vara de största för kinesiska företags-etableringar. Han ansåg att de kulturella skillnaderna var ett stort problem. För kinesiska företag handlar en investering i Sverige ofta om deras första utlandsetablering och de har då stor ovana. Mer konkreta hinder är regler för bolagsstyrelser där minst hälften av ledamöterna måste vara bosatta inom EES, samt för migration, där det i princip inte är tillåtet för en kines att komma att arbeta i Sverige, utom i en del undantagsfall. Beck-Friis tycker att Sverige borde göra det lättare för kinesiska företag att tillsätta kineser i styrelsen samt underlätta för kinesisk arbetskraft att få arbetstillstånd. En annan bromskloss är bostadssituationen i storstäderna, främst bristen i Stockholm, vilket skulle kunna förbättras och då underlätta för kinesiska investerare. (Beck-Friis, ISA 2007-12)

Beck-Friis är en av huvudpersonerna som hjälpte Huawei med deras etablering i Stockholm. De fick en presentation av företags- och investeringsklimatet i Sverige, samt information om telecommarknaden. Enligt Beck-Friis var Huawei väldigt väl insatt i telecombranschen redan innan de kom till Sverige. Däremot var de i behov av information och kunskap inom områden som etableringsformer, skatter, anställningsvillkor, sociala avgifter, hyresregleringen och hyreskostnader. Huawei introducerades till alla nödvändiga aktörer såsom fastighetsmäklare, jurister, revisorer samt Migrationsverket. (Beck-Friis, ISA 2007-12)

4.3 Kina expanderar

Kina har de senaste åren stärkt sin position som en av de största mottagare av utländska investerare, FDI, i världen. Kina konkurrerar nu med väl utvecklade länder, inte endast för investeringar inom arbetskraftintensiv produktion, utan också med mer kunskapsintensiv som forskning och utveckling, FoU. Kina introducerade sin ”Going Global” strategi år 2001, för att kunna marknadsföra kinesiska företag på den utländska marknaden och därmed öka den internationella konkurrensen. Investeringar i andra länder är ofta ett resultat av tillgång till information om värdlandet, uppmuntran och en avslappnad attityd till värdlandets regler. Kina

har antagit en stödjande policy till etableringar utomlands och marknadsför exploatering av naturnära resurser, inhemsk teknik och arbetskraft, FoU för att avancera inom teknologi, samt M&S som ökar de kinesiska företagens konkurrensnivå och accelererar deras inträde på den utländska marknaden. Många insatta anser att ”Going global” strategin har bidragit till expansionen av FDI från Kina och att det är en av de viktigaste drivkrafterna.
Kinas FDI flöde stod för 11 billioner USD år 2005 och målet är att bli mindre beroende av utländska FoU.



Figuren visar, för perioden 1996-2005, stora svängningar från år till år och ska tas i beaktning med försiktighet. Tillgänglig statistik visar att Hongkong står för 75% av Kinas FDI. (Memo, ISA, 2007-05-24)

4.3.1 Motiv

Ett starkt motiv för ett kinesiskt företag som Huawei, att etablera sig utomlands, är den ökade konkurrensen de möter på den inhemska marknaden från utländska företag samt även företag från det egna landet. Konkurrensen kommer att fortsätta öka så länge den kinesiska marknaden expanderar och de utländska företagen fortsätter att ta sig in på den kinesiska marknaden. Huawei behöver en ökad kompetens inom teknologi och management för att klara av att expandera, vilket de kan finna i de Europeiska länderna bland annat i Sverige. De olika drivkrafterna för Huawei att flytta sin verksamhet utomlands är:

- Tillgång till utländsk marknad
- Distrubitions- och service kanaler, reklam, management och marknadsförings expertis
- Kostnadsreduktion
- Eftersökning på tillgångar som kunskap, teknologi, naturresurser

(Memo, ISA, 2007-05-24)

4.3.2 Fördelar och risker

FDI är ofta gynnsamt för både värdlandet och det egna landet. Ekonomin på hemmamarknaden kan förvänta sig en expansion av industrin och ett ökat tryck på en anpassning till den globala marknaden. Värdlandet gynnas av en ökad produktivitet, fler arbetstillfällen och ny kunskap inom teknologi. De positiva effekterna kommer från all typ av FDI, inkluderat sammanslagningar och förvärv av redan existerande företag.

Om det utländska företaget har *andra motiv* än endast rena affärs- och finansverksamheter, vilket kan uppstå i kinesiska företag då politiken och affärsverksamheten ofta länkas samman, så riskerar värdlandet att få ett negativt resultat utifrån dessa investeringar. Detta kan uppstå då ett företag investerar i ett värdland för att söka efter teknologi eller andra tillgångar för att utveckla den egna marknadens ekonomi. (Memo, ISA, 2007-05-24)

En annan sida av myntet är att de ”andra motiven” också kan inkludera en politisk vilja att stärka industriella och vetenskapliga operationer mellan två länder, en utveckling för att skapa en bas för vidare geografiska expansioner och långsiktiga mål som gynnar båda ekonomierna. (Memo, ISA, 2007-05-24)

4.3.3 ISA i Kina

ISA etablerade ett kontor i Kina (Shanghai) i december 2002. Beslutet baserades på den vida synen att kinesiska investeringar utomlands kommer att öka snabbt de kommande åren. Den pågående expansionen och internationaliseringen i den kinesiska ekonomin får påtryckningar från medlemskapet i WTO, som de ingick ett avtal med 2001. År 2002 var ISA den andra nationella agenturen i Kina, efter UK Trade and Invest. Idag finns det mellan 40 och 50 agenturer i Kina. ISA’s operationer var begränsade till att attrahera kinesiska investerare inom informationsteknologi och telecom (ICT), områden inom vilka både Kina och Sverige har stora kluster. (Memo, ISA, 2007-05-24)

ISA har mellan åren 2001 och 2006 varit involverad i 67 kinesiska investeringar i Sverige, vilka vid tiden för etablering har lett till sammanlagt 246 nya arbetstillfällen. ISA’s mål är att attrahera 50 procent av alla investeringar som kommer till den Baltiska regionen, vilket inkluderar Sverige, Danmark, Finland, Norge och de tre baltiska länderna. Av alla projekt som ISA har är Kina nu en av de största investerarna. (Memo, ISA, 2007-05-24)

Antalet kinesiska investeringar i Sverige med ISA's assistans

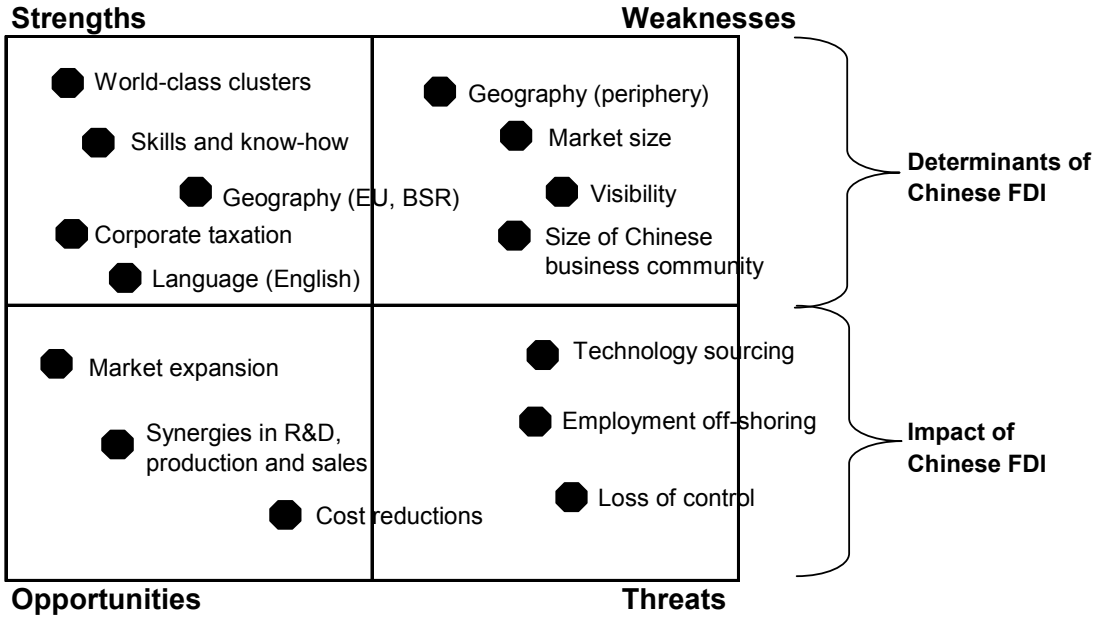
Year	No of investments
2001	1
2002	3
2003	3
2004	13
2005	16
2006	31
Total	**67**

Kinesiska investeringar i Sverige kan grupperas i fyra kategorier:

- *Teknologiska investeringar.* Exempel är Huawei, ZTE (telecom) and State Grid (bio energi) med FoU kontor i Sverige.
- *Representationskontor.* Kina provinsen, – Shanghai, Changxing, Jiangsu och Hangdan – har satt upp kontor för att stödja deras företags etableringar i Sverige.
- *Handelsrelaterade investeringar.* Exempel är Dragon Gate i Älvkarleby och Fanerdun i Kalmar.
- *Små företag inom service sektorn.* Exempel resebyråer och reasturanger. ISA är normalt inte inblandade i dessa etableringar.

Drivmedlet för kinesiska FDI i Sverige är tillgången till kunskap och teknologi, alltså "kompetensdrivande investeringar". Detta är speciellt stort inom ICT och medicin kluster. De vill också ta del av kunskapen inom de internationella affärsverksamheterna, som inkluderar svenska industriers utlandsetableringar, så kallade "marknadsdrivande investeringar".

ISA har gjort en SWOT analys om FDI i Sverige:



I de övre kvadranterna visas styrkan hos de svenska städerna ifråga om att locka till sig kinesiska investerare (styrkor och svagheter). Möjligheter och hot mot det svenska samhället, från kinesiska sammanslagningar och uppköp, listas i den undre kvadranten. (Memo, ISA, 2007-05-24)

SWOT analysen avslöjar att Sverige är en attraktiv plats för kinesiska investerare. Fördelarna för det svenska samhället av kinesiska och svenska sammanslagningar är uppenbara, kostnadsreduktioner och mer insyn på den kinesiska marknaden. Hoten påverkar andra intressegrupper, särskilt de svenska företagens anställda. Det finns även en rädsla hos svenska företag att tappa kontrollen över de kinesiska investerarna. Sverige har i slutet av 2005, tagit emot mer än 10 400 utländska företag och än så länge har de haft väldigt liten inverkan på den svenska ekonomin. Det framtida inflytandet på den svenska ekonomin från kinesiska FDI, beror på storleken av investeringen och motiven bakom dem. Möjliga negativa konsekvenser som sökning av teknologier och ”off-shoring” av personal kan minskas genom förbättringar inom det svenska affärs- och investeringsmiljöerna. (Memo, ISA, 2007-05-24)

4.4 Arbetskraft

Sverige har en omfattande emigration av forskare, ingenjörer, ekonomer och andra som utgör en spetskompetens inom olika områden. Det finns en generell uppfattning att lönerna är högre och skatterna lägre i andra länder. Allt fler akademiker flyttar utomlands och en mindre andel invandrar till Sverige. Detta kan på sikt leda till svårigheter för etablerade kinesiska företag och även andra företag, att lyckas få kompetent personal. (www.pensionsforum.nu, 2007-12-18)

5 Analys

5.1 Analys utifrån ekonomiska och politiska etableringshinder

Kinesiska företag har, med sin kraftiga tillväxt, börjat etablera verksamheter över hela värden. Kina är känd för sina låga produktionskostnader och att de kan konkurrera ut aktörer på marknaden genom att sätta låga priser. Då Huawei är ett multinationellt företag har deras etablering i Sverige inte inneburit några problem i relation till Ericssons position. Huawei har tillgång till stora kapital och är väletablerad på flera marknader vilket gör att de inte påverkas lika negativt av Ericssons storlek i Sverige, som om de hade varit ett litet företag. Då det finns indikationer på att den kinesiska regeringen ger ekonomiskt stöd till Huawei blir det lättare för företaget att vinna nya marknadsandelar. Men detta är information som inte styrks från VD Bondelind på Huawei, som säger att de är ett helt oberoende företag. Bondelind säger i sitt uttal att målet med etableringen var att få tillgång till ny kunskap inom teknologi och kunskap om den nya marknaden. Detta har bevisligen gett utdelning i form av avtal med Banverket och Tele2, två stora svenska bolag samt att anställda från Ericsson fått anställning inom Huawei.

Porter tar upp kapitalbehovet som ett etableringshinder. Det krävs stora resurser vid nyinvesteringar för att ta sig in och konkurrera på marknaden. I Huaweis fall är detta inte ett stort etableringshinder då företaget redan är så pass stort att deras ekonomiska situation inte påverkas uteslutande av den svenska etableringen. De har däremot begränsat sina investeringar genom att hyra lokaler i Kista vilket de fick stor hjälp med från ISA. Eftersom Kista består av akademiker med hög teknisk kompetens och området är ett av världens främsta IT-kluster, har etableringen inneburit stora kapitalintäkter i förhållande till om kontoret hade legat i Kina. Enligt Beck-Friis på ISA så är bostadssituationen i Stockholm ett etableringshinder som måste lösas. Om Stockholm satsar på att utveckla bostadsområdena kring de etablerade kunskapsområdena, som KTH i Kista, så skulle etableringen av kinesiska investerare säkerligen öka.

Porter tar upp omställningskostnader som ytterligare ett etableringshinder, vilket innebär kostnader för exempelvis omskolning av anställda och behov av ny produktdesign. Var företagen väljer att placera sig påverkas av investeringsklimatet och Stockholm erbjuder kompetent personal. Sverige har en etablerad hög akademisk kompetens inom teknik vilket leder till mindre omkostnader för omskolning av anställda, däremot är kostnaden högre i form

av löner till de anställda jämfört med Kina. Kontoret i Kista är ett FoU vilket har till uppgift att skapa ny teknik. Denna teknik har troligtvis inte hunnit etablera sig på marknaden vilket gör det lättare för företaget att etablera sig inom nya spår, dvs företaget har lättare att ta marknadsandelar med hjälp av ny teknik. Beck-Friis presenterade företags- och investeringsklimatet i Sverige för Huawei, vilket underlättade etableringen av kontakter. De introducerades även till aktörer som fastighetsmäklare och revisorer. All den hjälp Huawei fått av ISA med avseende på kontakter har varit en värdefull investering vid etableringen. Man kan därför konstatera att ISA fyller en viktig funktion vid kinesiska företagsetableringar i Sverige och att det är den svenska regeringen som lägger ner resurser på att få hit utländska företag. Drivmedlet för kinesiska investeringar i Sverige är kompetensdrivande investeringar och marknadsdrivande investeringar enligt ISA:s rapport. Regeringen har då från ISA kunskap och information om var resurserna ska läggas. Detta kan tolkas som att regeringen genom ISA försöker förmildra etableringshinderna för kinesiska FDI inom kompetens och marknadsdrivande investeringar.

Kostnadsfördelar i samband med erfarenhet torde vara mest betydande inom personalintensiva branscher där arbetet består av invecklade uppgifter. Eftersom Huawei har ett FoU kontor i Kista så innebär det komplicerade uppgifter och behov av kunnig personal. Då Huawei lyckats locka till sig Bondelind från Ericsson, som har erfarenhet från ett redan etablerat företag, så får de gratis kostnadsfördelar och färre etableringshinder.

Porters sista etableringspunkt, statlig politik, kan innebära restriktioner som leder till ökade kostnader för företaget. Enligt Beck-Friis har Sverige bra förutsättningar när det gäller kostnader som bolagsskatter och löner. Sverige har ett väl fungerande regelverk med stor respekt för äganderätten samt en avskaffad valutakontroll. Däremot har Sverige större problem inom reglerna för bolagsstyrelser, där minst hälften av ledamöterna måste vara bosatta inom EES. Detta blir ett problem för ett företag som Huawei då de kinesiska medarbetarna inte bor inom EES och migrationsverket inte tillåter kineser att komma hit och arbeta i Sverige. Man kan sluta sig till att det finns en del hinder inom den svenska politiken som gör det svårare för ett företag som Huawei att tillsätta kinesisk arbetskraft. Ett annat problem inom politiken som skapar hinder är skatterna. Allt fler akademiker flyttar utomlands och jobbar eftersom lönen oftast är högre och skatterna lägre. Detta blir ett problem för företag som Huawei eftersom det på sikt kan leda till svårigheter för etablerade kinesiska företag och även andra företag, att lyckas få kompetent personal.

5.2 Analys utifrån kulturella teorier

Beck-Friis menade i intervjun att ett av de stora etableringshindren för Huawei var de kulturella skillnaderna. Även Bondelind håller med om att de kulturella skillnaderna hade stor inverkan på etableringen. På frågan om kommunikationen mellan svenskar och kineser påverkades av de skilda affärskulturerna och då i synnerhet av guanxi, svarade han något förvånande att det krävdes mycket guanxi i Sverige. Han svarade också att det dröjer innan kineserna kommit underfund med hur affärskulturen i Sverige fungerar. Detta stämmer med Halls påstående om västerlänningars och österlänningars nästintill oöverbryggbara kommunikationsproblem. Det är också i enlighet med Halls teori om de stora svårigheterna för människor från high- respektive low-context kulturer att förstå varandra och kunna samarbeta. Bondelinds uttalande om att det även finns en ”svensk” guanxi är både intressant och tankeväckande eftersom det visar att begreppets essens inte bara är ett kinesiskt fenomen. Det kineserna förmodligen stötte på var guanxi i en annan tappning. För att etablera sig på en ny marknad, för att inte tala om på en ny geografisk plats, behöver man komma i kontakt med rätt organisationer och personer för att kunna etablera verksamheten. Även om representanterna från Huawei var väl pålästa om telecombranschen, var de i behov av direkt hjälp vad gällde etableringens praktiska utförande, och helt oförberedda vad gällde den svenska affärskulturen. Företaget som ska etablera sig behöver essentiellt sett tillgång till samma saker vare sig etableringen sker i Sverige eller Kina. I Kina kallas nätverket för guanxi och dess knutpunkter för mellanhänder, och är uppbyggt av lojalitet, förpliktelser och oskrivna regler. I Sverige är det i första hand ISA som agerar mellanhand och förmedlar kontakter, och de regler och lagar som följs är inte på samma sätt förknippade med långvarig lojalitet gentemot enskilda individer. Vid etableringen av Huawei var det ISA som hjälpte företaget få de nödvändiga kontakterna vid exempelvis Migrationsverket, samt hjälpte till med att ordna lokaler och informerade om lagar och föreskrifter.

Enligt Beck-Friis handlar en investering i Sverige ofta om det kinesiska företagets första utlandsetablering, varpå de inte har haft möjlighet att förkovra sig i hur mötet med den svenska kulturen bäst bör hanteras. Anledningen till varför de kulturella skillnaderna upplevdes vara det största etableringshindret tolkar vi utifrån Halls teori. Vi anser att andelen rätt tolkad kommunikation i de fall båda parter är oförberedda på den andra partens kultur måste vara väldigt liten. Vi baserar denna slutsats på att personer från vitt skilda kulturer (väst och öst, low-context och high-context) har svårigheter att på rätt sätt tolka 90% av den förmedlade kommunikationen trots att de förberett sig på hur den andra kulturen fungerar.

6 Slutsatser och resultat

Ett av de viktigaste etableringshindren för Huawei var de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Kina. Denna slutsats är helt i enlighet med Halls teorier om kommunikationssvårigheter mellan människor från high- respektive low-context kulturer. En intressant tankegång som skulle kunna gå att utveckla ytterligare är förekomsten av ”svensk guanxi”. Sättet på vilket ISA hjälpte Huawei skulle kunna ses som att ISA agerade mellanhand enligt teorin om kinesisk guanxi. Som mellanhand hjälpte ISA Huawei med att ordna kontakter med både andra företag och myndigheter. Vidare fördjupningar inom området svensk guanxi skulle vara mycket intressant eftersom det skulle kunna hjälpa till att synliggöra den svenska affärskulturen. Att jämföra och beskriva svensk affärskultur i form av guanxi, skulle kanske kunna hjälpa kinesiska affärsmän att förstå den svenska affärskulturen bättre. Bättre förståelse skulle i sin tur kunna leda till färre missförstånd och mindre svårforcerade kulturella etableringshinder.

Då Huawei är ett så pass stort multinationellt företag, påverkas de inte av Porters etableringshinder på samma sätt som de kulturella. Delvis beror detta på att företagets ekonomiska position är så stor att hinder inom kapitalstrukturen inte förmår påverka företaget. Andra bidragande orsaker är att Huawei genom kontakten med ISA fått ovärderlig hjälp att ta sig in på marknaden och på så sätt tagit sig förbi många hinder exempelvis kopplade till informationsbrist. Vidare har Huawei lyckats övervinna hindret med omställningskostnader då de lyckats värva kompetent personal från Ericsson, en av deras största konkurrenter.

6.1 Förslag till fortsatt forskning

Bondelind och Beck-Friis var eniga om att det är de kulturella olikheterna som ställer till störst problem vid etablering av kinesiska företag i Sverige. Enligt Bondelind ”tog det ett tag innan kinesterna förstod ”*det svenska sättet*”. En naturlig fortsättning skulle därför kunna vara att ta reda på vad *det svenska sättet* egentligen innebär, samt vad man skulle kunna göra för att underlätta för utländska investerare att förstå det. Finns det, som Bondelind påstår, även svensk guanxi, och hur fungerar denna?

Huawei lyckades trots de kulturella etableringshindren starta sin svenska verksamhet. Nu när etableringen väl är gjord och kontakterna mellan representanterna för de båda kulturerna

fortlöper någorlunda smärtfritt, vad är det då som har skett? Har kineserna skapat guanxi i Sverige, eller har de anpassat sig till vårt sätt att göra affärer?

För att klara av en etablering av ett företag från en kultur i ett land med en annan, måste de inblandade personerna lära sig bemöta varandras kulturer. De tvingas jämka och kompromissa om grad av formalitet, hur mycket information meddelanden ska innehålla och hur mycket som ska anges implicit osv., som alltid när high-context- kulturer möter low-context. Frågan är då vad som kommer att hända med sättet att göra affärer om ytterligare några år, när globaliseringen har pågått ännu längre? Precis som engelska är ett av de större internationella affärsspråken, kommer det även så småningom att kunna urskönjas ett internationellt icke-verbalt affärsspråk, en kosmopolitisk affärskultur? Skulle en sådan trend kunna minska signifikansen av de kulturella etableringshindren?

Modellen vi har använt oss av i denna uppsats, Porters etableringshinder, tillämpas i första hand på svenska företagsetableringar i andra länder. En intressant vidare forskning på ämnet skulle vara att skapa nya modeller som kan appliceras på den nyare typen av globalisering nämligen att ett klassiskt lågkostnadsland som Kina väljer att etablera sig i ett högkostnadsland som Sverige.

Källförteckning

Intervjuade:
Beck-Friis, Sigvard
etableringsansvarig, Invest in Sweden Agency

Bondelind, Lars
vice VD för svenska Huawei

T., Jesper
Ericssonanställd med arbetslivserfarenhet av telecombranschen i Asien

Skriftliga källor:
Bigsten, Arne & Ljungwall, Christer, ”Kina – en ekonomi i förändring”, *Ekonomisk Debatt 2000*, årg 28, nr 4

Blankenburg, Désirée, *Business Marketing: An Interaction and Network Perspecive, ”A Network Approach to Foreign Market Entry”,* Kluver Academic Publishers 1995

Bryman & Bell, *Företagsekonomiska forskningsmetoder,* Liber Ekonomi, Malmö 2005

Denscombe, M, *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund 2000

Hall, Edward T. & Hall, Mildred Reed, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Inc., Maine 1990

Hall, Edward T., *Beyond Culture*, Anchor Books/Doubleday 1976

Hollensen, S,. *Global Marketing: A market-response approach*, second edition, Prentice Hall 2001

Johansson, Rickard mfl: *Internationaliseringsprocessen – en studie av ONOFF*. Linköpings universitet, 2000. Tillgänglig 2007-11-14, www.diva-portal.org

Johanson, J., & Vahlne, J.-E., “Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalisation Process”, *Journal of International Entrepreneurship,* 1, 83-101, 2003

Porter, M, *Konkurrensstrategi*, ISL 1996, 1983

Yang, Tao, *Foreign Market Entry into China: The Implications of Guanxi on the Network Model of the Foreign Market Entry Process.* Licentiate Thesis No. 40, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet 2004

“Chinese direct investment overseas – Special report: Sweden.” Memo, Invest in Sweden Agency, 2007-05-24

“Speech to sino-Sweden Business and Match making”, Bondelind, Stockholm

Internetsidor:

www.huawei.com (tillgänglig 2007-12-17)
www.isa.se (tillgänglig 2007-12-17)
www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/allmant/article47022.ece (tillgänglig 2007-12-18)
www.pensionsforum.nu/Kompetens.pdf (tillgänglig 2007-12-17)

8 Bilaga, intervjufrågor

Frågor till Bondelind, vice VD hos svenska Huawei:

Vad tycker ni har varit speciellt positivt/negativt vid etableringen?

Vilka hinder har ni stött på vid etableringen i Sverige?

Är det stor skillnad vid etablering i Sverige jämfört med etablering i andra länder?
(Om det finns tidigare erfarenheter att jämföra med.)

Tycker ni att de olika affärskulturerna i fråga om guanxi (som innebär att personliga kontakter har stor betydelse) och svensk kultur är ett hinder?

Vid etableringen i Sverige, har ni fått något ekonomiskt stöd från kinesiska staten? Är det vanligt att kinesiska företag får ekonomiskt stöd?

Hur tycker ni att den svenska politiken har gynnat er verksamhet?
Hur stor påverkan har politiken från Kina på er verksamhet?

Har EU:s politik med handelshinder och tullar påverkat er verksamhet och etablering i Sverige?

Hur styrs företaget i Kista?

Förutom arbetsmiljön, vad kan ni erbjuda era medarbetare? Vilka villkor har ni vid rekrytering?

Frågor till Beck-Friis, etableringsansvarig på ISA:

Ser ni några generella problem med etablering av kinesiska företag i Sverige?

Vilka typer av etableringshinder anser ni är de största. Vilka hinder arbetar ni mest med när kinesiska företag kommer hit, får de ekonomiskt stöd etc.?

Vad kan Sverige erbjuda kinesiska företag?

Vad anser ni behöver förändras inom politiken för att underlätta etableringar av kinesiska företag?

Tycker ni att regeringsskiftet har förändrat företagsklimatet och därmed etablering av andra företag.?

Vilka kontakter och inom vilka områden fick Huawei hjälp med?

På vilket sätt hjälpte ni Huawei? T ex. hjälp med att ordna kontorslokaler, reklam, marknadsundersökningar, rekrytering av personal, registrering av företaget etc..

Vilka typer av ekonomiskt stöd får Huawei från Sverige?

Frågor till Jesper T., anställd på Ericsson:

Skulle du kunna berätta för mig vad du vet om Huawei? Hur ser relationen ut mellan dem och Ericsson?

Vad jag läst så har konkurrensen till Ericsson blivit större.
Huawei verkar vara en ganska aggressiv konkurrent. Stämmer det?

Tror du att Huaweis etablering i Kista har varit svår i och med Ericssons position i Sverige, eller har de haft övertag genom att sätta extremt låga priser?

Läste i flera tidskrifter att Huawei ”snor” personal från Ericsson? Stämmer det?

Ordlista

Bilaga 1

3G

Tredje generationens mobiltelefonnät; använder i Sverige och Europa tekniken UMTS.

IP

Internet Protocol är ett nätverksprotokoll.

CDMA2000

En serie standarder för 3G baserat på CDMA, en teknik för mobila telefonnät som bygger på att alla mobila telefoner sänder över hela frekvensbandet. Tekniken är ett alternativ till TDMA som är det överföringssätt som det europeiska telefonisystemet GSM använder. Wikipedia

GPRS

Innebär att man kan överföra data till mobiltelefoner. GPRS beskrivs ibland som "2,5G", ett mellanting mellan andra och tredje generationens mobiltelefoni.

EDGE

En uppgradering av GSM-tekniken som tillåter hastigheter över 9 600 bit per sekund. EDGE kan ses som en utökning på GPRS och kallas ibland EGPRS. Med EDGE kan hastigheter som är betydligt högre än för GPRS uppnås.

GSM

Digital och trådlös telefoniteknik som numera i stora drag ersatt nordiska mobiltelefonisystemet (NMT), inte bara i Norden utan de flesta platser i Europa. Därav representerar GSM-tekniken "epoken" "andra generationens mobiltelefoni". GSM-tekniken används numera i ett drygt hundratal länder, däribland Europa och Amerika

ICT

IT och Telecom

HP

Ett amerikanskt företag som huvudsakligen tillverkar PC-datorer, skrivare, servrar, digitalkameror, handdatorer och tjänster.

SUN

Ett amerikanskt datorföretag som bland annat tillverkar processorer, serverdatorer och mjukvara

IBM

Multinationellt IT-företag

EES

Ett samarbetsavtal mellan europeiska länder som omfattar dels alla länder som är med i EU, dels de till EFTA anslutna staterna Island, Liechtenstein och Norge.