

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA

Institutionen för ekonomi och företagande

Internationell ekonomi

Kandidatuppsats 10 poäng

Höstterminen 2005

Motiv till utlandsetableringar

– Svenska företag i Polen

Författare:

Jeanette Kahlin

Laura Piechal

Handledare:

Hans Richter

Sammanfattning

Titel: Motiv till utlandsetableringar – Svenska företag i Polen

Kurs: Kandidatuppsats, 10 poäng

Författare: Jeanette Kahlin och Laura Piechal

Handledare: Hans Richter

Bakgrund: En friare handel har medfört ökade möjligheter till en större marknad för företag, vilket är viktigt för svenska företag som har en relativt liten hemmamarknad. Trenden under de senaste åren har varit att outsource delar av företags verksamhet. Det är naturligt att företagen ser till lågkostnadsländer i denna process. Tack vare detta har Polen blivit allt mer intressant för svenska företag, både som en ny marknad att etablera sig på och som ett alternativ i sökandet efter lägre kostnader.

Problem: Om kostnadseffektivisering är företagets huvudsakliga motiv till etablering i Polen väcks frågan om Polen verkligen är billigare än Sverige. Vilka andra motiv kan företagen ha och finns det något alternativ till utlandsetablering?

Syfte: Att studera företags förväntningar på sina etableringar i Polen och huruvida dessa förväntningar uppfyllts eller inte. Uppsatsens syfte är även att se hur det kan tänkas bli för de svenska företag som planerar att etablera sig i Polen inom en snar framtid.

Metod: Undersökningens tyngdpunkt ligger på en enkätundersökning bland svenska företag med verksamhet i Polen. Som ett kvalitativt komplement har djupgående intervjuer gjorts med ett mindre antal företag.

Teori: Det finns olika tillvägagångssätt för att göra investeringar. I uppsatsen presenteras de tre olika sätten; Greenfield, förvärv och Brownfield. Även David Ricardos teori om komparativa fördelar används för att visa vilka produktionsfaktorer som är Polens komparativa fördelar. I detta avsnitt beskrivs dessutom fenomenet offshoring.

Resultat: Företag från flera olika branscher deltog i enkätundersökningen och det framkom att motivet till att etablera sig i Polen främst var att få tillgång till en större marknad. Låga kostnader hade en underordnad roll men hade ändå en stor betydelse, främst för de företag som valde att starta tillverkning i landet.

Slutsats: Två huvudgrupper kunde urskiljas bland de företag som deltog i undersökningen. Den första består av företag som etablerat sig i Polen av marknadsskäl. Dessa företag lockades av Polens marknadspotential i och med landets stora befolkning och dess växande köpkraft. I den andra gruppen finns företag som dessutom såg stora möjligheter i Polens låga produktionskostnader.

Abstract

Title: Motive for companies establishments abroad – Swedish companies in Poland

Course: Undergraduate thesis C-level 10 p.

Authors: Jeanette Kahlin and Laura Piechal

Tutor: Hans Richter

Background: A free trade between countries has opened new possibilities for companies to expand their territories and compete on a global market. This has been a big change for companies with small domestic markets like Swedish companies. During later years, a trend among companies has been to outsource parts of their businesses and to seek cheaper production costs. As a result of this, Poland has become more interesting to Swedish companies, both as a new market and as a country with low production costs.

Purpose: To study the expectations of companies establishments in Poland and whether these have been fulfilled or not. The purpose of this thesis is also to find out how it may turn out for those Swedish companies who are considering an establishment of their business in Poland in the future.

Method: The main focus in the thesis lies on a survey among Swedish companies operating in Poland. As a complementary addition and to get more deep-going information, interviews have been made with a few companies.

Theory: There are three different ways to enter a new market. These three ways – Greenfield, acquisition and Brownfield - are presented in this chapter. David Ricardo's theory is also used to explain Poland's comparative advantages in some production factors. Another subject that will be explained in this part is the phenomenon offshoring.

Results: Companies from several different lines of businesses have participated in the survey. The results show that the incentive for setting up business in Poland is to get access to a larger market. Low production costs turned out to be of secondary importance, but they still were of relatively big significance for those companies who chose to set up production facilities in Poland.

Conclusions: We came to the conclusion that there are two main groups of companies. The first group consists of companies who established business in Poland because of the market potential that comes from a big population with growing purchasing power. In the second group, companies were tempted by the low production costs and not only by the big market.

Tack till

Vi vill tacka Mats Alerius från Capgemini, Lars Erfäldt från Zetterbergs, Michael Hermansson från GCE, Roland Johansson från Tibnor och Sven Magnusson från Sapa för att de ställt upp på intervjuer. Dessa personer har bidragit mycket till att öka vår förståelse och gett oss en djupare inblick i hur företag resonerar vid en utlandsetablering. Vi vill dessutom tacka Lars Warenmo från Almi Företagspartner för det material han försett oss med.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Hans Richter för ett gott stöd under uppsatsarbetets gång. Hans hjälp och råd har varit mycket betydelsefulla och inspirerande.

Slutligen vill vi tacka våra opponenter Andreas Fried och Bengt Karlsson. Deras synpunkter har gett oss nya perspektiv och synvinklar och därmed bidragit till en bättre uppsats.

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	I
Abstract.....	II
1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Avgränsningar.....	3
1.5 Polen.....	3
1.5.1 Allmänt om Polen.....	3
1.5.2 Polen som planekonomi.....	5
1.5.3 Polens ekonomi idag.....	5
1.5.4 Polen ur ett investeringsperspektiv.....	7
2. Metod.....	8
2.1 Ansats.....	8
2.2 Kvantitativ metod.....	8
2.2.1 Population och urval.....	9
2.2.2 Bortfall.....	9
2.2.3 Kritik mot kvantitativ metod.....	9
2.3 Kvalitativ metod.....	9
2.3.1 Kritik till kvalitativ metod.....	10
2.4 Triangulering.....	10
2.5 Reliabilitet.....	10
2.6 Validitet.....	11
2.7 Tidigare forskning.....	11
3. Teori.....	12
3.1 Greenfield, förvärv och Brownfield.....	12
3.1.1 Greenfield.....	12
3.1.2 Förvärv.....	13
3.1.3 Brownfield.....	13
3.1.4 Resursursprung i Greenfield, förvärv och Brownfield.....	14
3.1.5 Relevans för problemet.....	14
3.2 Komparativa fördelar och konkurrenskraft.....	15
3.2.1 Ricardo.....	15
3.2.1.1 Relevans för problemet.....	16
3.2.2 Heckscher-Ohlin-teorin.....	17
3.2.2.1 Relevans för problemet.....	17
3.3 Offshoring.....	19
4. Empiri.....	21
4.1 Enkät.....	21
4.2 Intervjuer.....	27
4.2.1 Sapa AB.....	27
4.2.1.1 Företagspresentation.....	27
4.2.1.2 Intervju.....	27
4.2.2 Zetterbergs Produkt AB.....	30
4.2.2.1 Företagspresentation.....	30
4.2.2.2 Intervju.....	30

4.2.3 GCE AB	32
4.2.3.1 Företagspresentation.....	32
4.2.3.2 Intervju	32
4.2.4 Tibnor SP z.o.o.....	34
4.2.4.1 Företagspresentation.....	34
4.2.4.2 Intervju	34
4.2.5 Capgemini Sverige AB.....	35
4.2.5.1 Företagspresentation.....	35
4.2.5.2 Intervju	36
5. Analys	39
5.1 Svenska företags etableringar i Polen	39
5.2 Alternativ till offshoring.....	42
5.3 Jämförelse mellan Polen och Sverige ur investeringsperspektiv	43
5.4 Svenska företags framtida investeringar i Polen	45
6. Slutsats	47
7. Avslutande diskussion	51
7.1 Råd till svenska företag med planer på en etablering i Polen	51
7.2 Kritik till eget arbete	51
7.3 Reliabilitet	52
7.4 Validitet.....	53
7.5 Förslag till framtida forskning.....	53
8. Figurföreteckning	54
9. Källförteckning.....	55
Litteratur.....	55
Tidskrifter.....	55
Rapporter.....	56
Muntliga källor.....	57
Elektroniska källor	57

Bilaga 1: Survey of companies relocating facilities to Poland

Bilaga 2: Jämförelsekalkyl

1. Inledning

Detta kapitel inleds med en presentation av bakgrunden till uppsatsens problem och syfte. Därefter följer uppsatsens avgränsningar. Avslutningsvis ges en beskrivning av Polen och landets ekonomiska situation.

1.1 Bakgrund

Den pågående globaliseringen är en följd av bland annat den utvecklade kommunikationstekniken och har gett världshandeln en större betydelse¹, där geografiska avstånd inte längre anses vara ett svåröverkomligt handelshinder. Därtill arbetar ett flertal organisationer för en friare handel genom att försöka sudda ut handelsgränser och tullar. Ett medlemskap i den Europeiska Unionen (EU) innebär att människor, varor, tjänster och kapital fritt ska kunna röra sig över nationsgränserna inom unionen². En friare handel medför möjlighet till större marknader för företag, vilket är särskilt viktigt för företag som har en relativt liten hemmamarknad, däribland svenska företag. Detta innebär även en ökad konkurrens. För att kunna stå sig i den hårda konkurrensen tvingas svenska företag söka lösningar för att effektivisera sin verksamhet, öka sin konkurrenskraft och förhindra utkonkurrering från marknaden. Ett sätt för ett företag att öka sin konkurrenskraft är att förbättra vinstmarginalerna genom att sänka kostnaderna. På så sätt skaffas utrymme att kunna hålla konkurrenskraftiga priser. Företaget kan uppnå detta genom att starta produktion i ett lågkostnadsland. Ett annat sätt är att snabbt komma in på nya marknader. Tanken med detta är att genom att ha flera marknader uppnå skalfördelar.

Trenden under de senaste åren har varit att outsourca delar av ett företags verksamhet. Det är naturligt att företagen ser till lågkostnadsländer i denna process³. Trenden gäller inte enbart större företag utan även små och medelstora⁴. Östeuropa har blivit allt mer intressant för svenska företag, delvis som nya marknader att etablera sig på men även som ett alternativ i sökandet efter lägre kostnader. Säkerligen har även EU-utvidgningen 2004, som innebar att ett flertal länder i Östeuropa blev medlemmar, påverkat det ökade intresset i och med den

¹ Nationalencyklopedin, Sökord: globalisering (2005-12-13)

² *Hur bildades EU?*, EU-upplysningen (2005-12-13)

³ Fölster, Stefan, *Den stora omfördelningen av arbete – Utflyttningens hot och möjligheter*, Rapport från Svenskt Näringsliv, 2004, s.3, 8

⁴ Dahlquist, Hans, 'Svenska fordon mer baltiska och polska', *Ny Teknik*, 12 maj 2004

rörelsefrihet som ett medlemskap i unionen medför⁵. Bland de nya medlemsländerna är Polen det folkrikaste⁶, som med en befolkning på nära 40 miljoner⁷ utgör en stor möjlighet för svenska företag, både ur marknadsperspektiv och ur arbetskraftsperspektiv. Lönenivåerna ligger en bra bit under Sveriges, till exempel är lönen för en ekonom inklusive arbetsgivaravgifter bara en fjärdedel i Polen jämfört med i Sverige⁸. Den genomsnittliga lönen är inte högre än cirka 4 500 kronor.⁹ Om då en arbetskraftsintensiv verksamhet flyttas till Polen kan stora besparingar göras.

1.2 Problemdiskussion

Enligt en enkätundersökning från Exportrådet planerar nästan vart fjärde svenskt exportföretag att flytta sin tillverkning till ett lågkostnadsland.¹⁰ Är kostnadsbesparingar skälet till att företag väljer att utlokalisera till Polen? Finns det alternativ till utlokalisering för de svenska företag som söker kostnadsbesparingar? För företagen som etablerar sig i ett lågkostnadsland i syfte att sänka sina kostnader har lönenivåerna och den framtida utvecklingen av dessa stor betydelse. Historiskt sett finns en tendens att lönenivåerna i närliggande länder med likartade ekonomier harmoniseras över tiden. Det innebär att lönenivåerna i Polen på sikt kommer att kunna jämföras med EU-15-ländernas¹¹ nivåer. Av den anledningen finns det en tidspress för de företag som planerar att etablera sig i Polen, eftersom det dels tar tid att flytta en verksamhet och sedan få den att generera ett positivt resultat. Flytten måste dessutom ske rätt i tiden för att företaget ska kunna ta del av de besparingar som ett lågkostnadsland som Polen kan erbjuda. Eftersom lönerna i Polen är bland de lägsta inom EU är det troligt att dessa kommer att ha den snabbaste ökningstakten. Efter det att lönerna har stigit måste företagen besluta om de ska stanna i landet, flytta ”hem” eller om de ska flytta vidare till något av nästa generations låglöneländer. Vi ställer oss frågan om det har varit lönsamt för svenska företag att flytta en eller flera delar av sin verksamhet till Polen och om så är fallet; är det fortfarande lönsamt? Frågan är även om Polen kommer att fortsätta vara attraktivt för svenska företag ur ett kostnadsperspektiv i framtiden?

⁵ Dahlquist, 'Svenska fordon mer baltiska och polska'

⁶ *Ta pulsen på Polen*, Euro Info Centre Nord (2005-11-18)

⁷ Nationalencyklopedin, Sökord: Polen (2005-12-16)

⁸ Ullsten, Maria, 'Snart flyttar även de roliga jobben', *Civilekonomen*, nr 8 2005, s.4

⁹ *Polens ekonomi – fortsatt positiv utveckling*, Rapport från Utrikesdepartementet, 2005

¹⁰ Nationalencyklopedin, Sökord: lågkostnadsländer (2005-12-20)

¹¹ EU-15 är en benämning på de länder som var medlemmar i den Europeiska unionen innan utvidgningen 2004. *Info by EU Country – EU 15*, EU:s webbportal (2005-12-20)

1.3 Syfte

Vi vill undersöka om de svenska företag som haft verksamhet i Polen en tid har nått de mål och förväntningar som satts upp och även se hur det kan tänkas bli för de svenska företag som planerar att etablera sig i Polen. Vi vill även se om det är särskilda branscher eller specifika delar av ett företags verksamhet som väljer att etablera sig i Polen.

1.4 Avgränsningar

Vår uppsats fokuserar kring svenska företag som etablerat en eller flera verksamheter i Polen och de ekonomiska effekter som uppstått. En utlandsetablering påverkas av flera faktorer som till exempel ekonomi, kultur och politik. Gränsen mellan dem är inte helt klar och därför kommer uppsatsen att innehålla inslag av andra faktorer än de ekonomiska, men endast för att belysa deras påverkan på företags ekonomiska utveckling. Fokus i denna uppsats kommer att ligga på de ekonomiska effekterna som en utlandsetablering kan ge upphov till. Vi kommer däremot inte att begränsa vår undersökning till en särskild bransch utan ge en övergripande bild av svenska företag i Polen i största allmänhet.

1.5 Polen

1.5.1 Allmänt om Polen

Polen är beläget i centrala Europa och gränsar till Tyskland i väst, Tjeckien i sydväst, Slovakien i söder, Litauen i nordöst och till Ukraina och Vitryssland i öst. I norr utgör Östersjön landsgränsen. Huvudstaden är Warszawa, som även är landets största stad med 1,6 miljoner invånare.¹² Som tidigare nämnts är Polen ett land med nästan 40 miljoner invånare och av dessa är 64 procent under 44 år, vilket innebär att Polens befolkning är bland den yngsta i Europa med en medelålder på 29,7 år.¹³ Nästintill hälften av befolkningen har gymnasial utbildning och cirka 10 procent en akademisk examen. Sedan 1990 har antalet högskolor och universitet i Polen tredubblats.¹⁴ Fram till början av 1990-talet var ryska obligatoriskt ämne i skolan. Engelskan är på frammarsch och har ersatt ryskan som andra språk i skolan, men fortfarande behövs ofta tolk, särskilt i kontakt med myndigheter. I dagsläget beräknas mellan fem och sex miljoner polacker ha en levnadsstandard och ett konsumtionsmönster som motsvarar Västeuropas. Detta är dock en siffra som hela tiden ökar. Den polska köpkraften stärks allt mer vilket leder till att marknaden för konsumtionsvaror

¹² Nationalencyklopedin, Sökord: Polen (2005-12-22)

¹³ *Marknadsintroduktion Polen*, Rapport från Exportrådet, 2005, s.8

¹⁴ *Landet och folket*, Polska Ambassaden (2005-12-27)

växer oavbrutet. Polens BNP-tillväxt ifrån mitten till slutet av 1990-talet gjorde landet till en av de snabbast växande ekonomierna i Europa. För 2004 spåddes BNP-tillväxten bli 4,5 procent.¹⁵

Tabell 1: Korta fakta om Polen ¹⁶

Befolkning	38,22 miljoner, 50 procent kvinnor/ 50 procent män (2002)
Yta	312 677 km ² , 61 procent används till jordbruk, 29 procent skog och skogsmark, 1 procent permanent gröda, 10 procent övrigt.
Folktäthet	122 invånare per km ² (2002)
Religion	35,9 milj. katoliker, 0,5 milj. ortodoxa, ca 0,1 milj. protestanter
Valuta	Złoty 1 EUR = 4,44 PLN; 1 USD = 3,60 PLN (juni 2004)
Medellön	2749 PLN brutto, ca 560 EUR (2003)
Huvudstad	Warszawa 1,6 milj. invånare (2005) ¹⁷
Andra större städer	Łódź 812 000, Kraków 740 000, Wrocław 640 000, Poznań 580 000, Gdańsk 465 900, Bydgoszcz 390 000, Lublin 360 000, Katowice 350 000, Białystok 282 000
Statsskick	Republik
Överhuvud	President Lech Kaczynski ¹⁸

Tabellen ger grundläggande information om Polen.

Polens historia är mycket händelserik och landets gränser har förändrats många gånger. Från att på medeltiden ha varit ett mäktigt konungarrike blev landet under andra världskriget delat mellan Ryssland och Tyskland¹⁹. Vid andra världskrigets slut hade sex miljoner polacker dött till följd av kriget och de materiella skadorna var omfattande, exempelvis förstördes Warszawa till 80 procent.²⁰ Efter krigets slut fick Polen kommunistiskt styre, 1947 utropades landet till en kommunistisk folkrepublik²¹ och landet övergick från marknadsekonomi till planekonomi.

¹⁵ *Marknadsintroduktion Polen*, s. 8, 12, 16

¹⁶ *Marknadsintroduktion Polen*, s. 6

¹⁷ Nationalencyklopedin, Sökord: Polen (2005-12-27)

¹⁸ Abrahamsson, Kjell Albin, *Polen skiftar framtoning och president*, Sveriges Radio, 2005

¹⁹ Nationalencyklopedin, Sökord: Polen (2005-12-27)

²⁰ *Marknadsintroduktion Polen*, s.9

²¹ Wikipedia, Sökord: Polen (2005-12-20)

1.5.2 Polen som planekonomi²²

Den enorma förstörelse som första och andra världskriget förde med sig ledde till en nedgång i ekonomin samtidigt som utrikeshandeln begränsades genom restriktioner för export och import. Staten kontrollerade marknaden samt styrde penningmängden. För att kunna övervaka tjänste- och varuflödet byggdes en väldig byråkrati upp. Produktionen av de varor och tjänster som framställdes i Polen skyddades genom att förbjuda import av dylika produkter från andra länder. De övriga statshandelsländerna²³ var dock undantagna från denna regel, vilket innebar att handeln med dessa länder blev viktigare. Handeln mellan enbart statshandelsländerna förhindrade utnyttjandet av ländernas komparativa fördelar. Detta eftersom den innebar att länderna inte producerade de varor de var bäst på, utan det var staten som bestämde vad och hur mycket som skulle produceras. Planekonomin styrde handeln med en detaljerad noggrannhet, till och med antalet importerade strumpor räknades.

Före kriget och kommunismen stod Polen för en stor del av importen till Sverige och var en viktig handelspartner. Men när Polen övergick till planekonomi lades större delen av handeln med Sverige ner.

1.5.3 Polens ekonomi idag

I dagsläget har Polen tagit sig ur planekonomin och verkar sedan 1990-talet i en marknadsekonomi. Övergången innebar att prissättningen släpptes fri och en stor del av subventionerna försvann. Złoty devalverades efter en tid av mycket hög inflation och gjordes konvertibel. Introducerandet av marknadsekonomi medförde även att utländsk konkurrens tilläts på den polska marknaden och var början till en privatisering av statliga företag.²⁴ Polens övergång till marknadsekonomi har gått relativt bra och snabbt. De nödvändiga reformerna genomfördes snabbt, under vad som kan kallas ”chockerapi”. Det är troligtvis anledningen till att den ekonomiska utvecklingen i Polen snabbare gått i en positiv riktning i jämförelse med andra östeuropeiska länder.²⁵ Dock finns det spår kvar från det förflutna och trots den positiva utvecklingen finns det fortfarande en hel del kvar att förbättra. Till exempel lider Polen ännu av en invecklad byråkrati och problemet med korruption kvarstår.

²² *Sveriges ekonomiska förbindelser med Polen*, Rapport från Kommerskollegium, 2004, s. 24

²³ Ett statshandelsland är ett land där staten kontrollerar landets internationella handel. Vanlig benämning för socialistiska länder i forna Östblocket. Nationalencyklopedin, Sökord: statshandel (2006-01-06)

²⁴ Nationalencyklopedin, Sökord: Polen (2005-12-27)

²⁵ *Marknadsintroduktion Polen*, s. 11

Numera är som sagt många av de tidigare statligt ägda bolagen privatiserade och tullavgifterna är avskaffade. Däremot så tenderar vissa förändringar att gå i fel riktning. I slutet av 1980-talet uppgick Polens utlandsskuld till över 40 miljarder dollar, vilket var den fjärde största utlandsskulden i världen.²⁶ Polen fick i början av 1990-talet dock stora delar av denna skuld avskriven²⁷ och därmed en bra utgångspunkt för framtiden. Istället för att hålla en låg nivå så har statsskulden vuxit sig stor igen och uppgick 2004 till 55 procent av BNP. Detta är farligt nära 60 procent, vilket är EU:s gräns inom konvergenskriterierna, innan budgeten måste balanseras. Även budgetunderskottet är högt och varken det eller statsskulden spås bli mindre inom den närmsta framtiden.²⁸ Ett annat av Polens stora problem är den höga arbetslösheten som i februari 2005 uppgick till 19,4 procent.²⁹ Arbetslösheten varierar kraftigt mellan olika områden på grund av skiljda näringslivsstrukturer i olika delar av landet. I de gamla gruvområdena kan den uppgå till så mycket som 30 procent medan den i Warszawaområdet uppgår till 15 procent. Det sägs dock att den faktiska arbetslösheten är lägre på grund av en gråzon av arbetskraft.³⁰ Polens arbetseffektivitet steg med drygt 80 procent mellan 1990 och 1999³¹ men arbetskraftsutnyttjandet är det lägsta i Europa³².

Viktiga händelser i Polens utveckling efter murens fall, är bland annat frihandelsavtalet 1993 med EFTA, European Free Trade Association, och medlemskapet 1996 i OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. Polens inträde i GATT, General Agreement on Tariffs and Trade, 1967 var däremot inte helt problemfritt. Landet lyckades inte hålla det inträdesåtagande som innebar att en viss importökning från övriga GATT-länder skulle hållas.³³

Före Polens inträde i EU gjordes försök att göra landet mer intressant för utländska investerare genom att inrätta så kallade speciella ekonomiska zoner (SEZ). I dessa områden erbjöds företag olika attraktiva villkor, till exempel skattelättnader. Storleken på dessa skattelättnader skiljde sig mellan de 14 zonerna. Ett företag kunde även få ett bidrag, som täckte en viss procent av investeringsbeloppet, vid en investering i någon av de ekonomiska

²⁶ *Sveriges ekonomiska förbindelser med Polen*, s. 3-4

²⁷ *Kommissionens yttrande över Polens ansökan om medlemskap i Europeiska unionen*, Europeiska kommissionen, s.24

²⁸ *Sveriges ekonomiska förbindelser med Polen*, s. 3-4

²⁹ *Ekonomi*, Polska Ambassaden (2005-12-27)

³⁰ *Marknadsintroduktion Polen*, s. 16-17

³¹ *Ekonomi*, Polska Ambassaden (2005-12-27)

³² *Marknadsintroduktion Polen*, s.17

³³ *Sveriges ekonomiska förbindelser med Polen*, s. 25

zonerna. Arbetsgivaravdrag och full befrielse från inkomstbeskattning var andra förmåner som erbjöds. I gengäld var investeraren tvungen att uppfylla vissa förpliktelser, till exempel att driva sin verksamhet enligt ett undertecknat avtal med myndigheterna under fem år.³⁴ Numera är dessa zoner under avveckling eftersom det var en förutsättning för Polens inträde i EU.

1.5.4 Polen ur ett investeringsperspektiv

Polen lockar utländska investerare med områden med utvecklad infrastruktur, kompetent arbetskraft men framförallt med låga arbetskraftskostnader. I jämförelse med västeuropeiska länder är arbetskraftskostnaden i Polen mycket låg, till exempel är den elva gånger lägre än i Tyskland. En hög arbetslöshet motverkar vanligtvis en hög löneökningstakt.³⁵ Trots det har Polen ändå en hög löneökningstakt. Den reala löneökningstakten i Polen var i genomsnitt 4,8 mellan åren 1999-2003, vilket kan jämföras med 1,1 i EU-15 under samma period³⁶. De sociala avgifterna uppgår totalt till 26,7 procent, men av dessa står arbetstagaren för 18,7 procent. Arbetsgivaren betalar således 8 procent. Till detta tillkommer ytterligare 12,5 procent, som går till en arbetslöshetsfond, vilket innebär att arbetsgivaren totalt står för 20,5 procent (26,7 – 18,7 + 12,5).³⁷ Företagsskatten är 19 procent.³⁸ Dessa siffror kan jämföras med Sverige där de sociala avgifterna uppgår till 32,46 procent³⁹ och företagsskatten till 28 procent⁴⁰. Även låga energikostnader och kapitalkostnader bidrar till att Polen anses vara ett lågkostnadsland.⁴¹

³⁴ Piasecka, Lola, *Affärer med Polen*, 2002, Folkuniversitetet, Malmö, s. 9-11

³⁵ *Marknadsintroduktion Polen*, s. 19,21

³⁶ *De nya EU-länderna och den monetära integrationen i Europa*, Stockholms Universitet, 2004, s.14

³⁷ *Marknadsintroduktion Polen*, s. 19,21

³⁸ *Poland for investors*, Polish Information and Foreign Investment Agency (2005-12-28)

³⁹ *Socialavgifter*, Skatteverket (2005-12-30)

⁴⁰ *Allmän information om skattsedlar*, Skatteverket (2005-12-30)

⁴¹ *Dålig lönsamhet får svenska företag att flytta till låglöneländer*, Almi Företagspartner (2005-12-30)

2. Metod

I detta kapitel redogör vi för hur vi har gått till väga i vår undersökning. Undersökningens tyngdpunkt ligger på en enkätundersökning bland svenska företag med verksamhet i Polen. Som ett kvalitativt komplement gjordes mer djupgående intervjuer med ett mindre antal företag. I kapitlet diskuteras även de olika tillvägagångssättens för- och nackdelar.

2.1 Ansats

Syftet med denna undersökning är att studera företags förväntningar på etableringar i Polen och huruvida dessa uppfyllts eller inte. För detta ansåg vi att en surveyundersökning vore lämpligt, eftersom denna ansats innebär att undersökningen som görs är bred och övergripande⁴². I en fallstudie ligger fokus på ett fåtal undersökningsenheter och därför är inte den strategin överensstämmande med undersökningens syfte, som fokuserar kring en övergripande bild. Surveyundersökningar är lämpliga då kvantitativ data ska framställas, men saknar kvaliteter för att ge djup till en undersökning⁴³. Dock har vi för att förhindra att vår undersökning saknar djup, använt oss av både kvantitativ och kvalitativ metod. Primärdata har samlats in genom intervjuer och ett utskickat frågeformulär medan de elektroniska och skriftliga källorna som använts utgör sekundärdata.

2.2 Kvantitativ metod

Vi valde att göra en kvantitativ undersökning bland företag som etablerat sig i Polen för att få en övergripande bild av vad företagen förväntat sig av etableringen. Denna genomfördes genom att en enkät skickades via e-post till berörda företag. Enkäten syftade till att ge en samlad bild av hur företag som etablerat sig i Polen anser att etableringen utfallit och även till att bistå med information om varför företag valde att etablera sig i Polen. I enkätens frågor gavs utrymme för de svarande företagen att ge uttryck för egna synpunkter och även formulera egna svar. Detta upplägg med både öppna och givna svarsalternativ kännetecknar en semistrukturerad enkät⁴⁴.

⁴² Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Open University Press, Buckingham och Philadelphia 2000, s. 12-13

⁴³ Denscombe s. 38-39

⁴⁴ Johannessen, Asbjørn och Tufte, Per Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö, 2003, s. 150

2.2.1 Population och urval

En urvalsram är ett register som ska innehålla hela populationen för undersökningen.⁴⁵ Den totala populationen i vår undersökning är de svenska företag som genom olika tillvägagångssätt etablerat sig i Polen. Aktuell tidsperiod är 1989 och framåt. Vårt urval därur är svenska företag med dotterbolag i Polen som finns representerade på Exportrådets hemsida⁴⁶. Urvalet är ett icke sannolikhetsurval⁴⁷, vilket vi har valt att göra eftersom det är svårt att få tillräcklig information om populationen. Det kan även sägas vara ett tillfällighetsurval som grundas på bekvämlighet⁴⁸, då vi valde att utgå från en befintlig lista istället för att göra de omfattande och tidskrävande efterforskningar som krävs för att sammanställa ett register ur vilket ett urval görs.

2.2.2 Bortfall

En enkätundersökning som genomförs via post eller e-post förväntas ha en svarsfrekvens på ca 20 %.⁴⁹ Av den anledningen var vi medvetna om att bortfallet kunde bli stort. För att minska bortfallet skickade vi cirka två veckor efter vår första förfrågan om deltagande i enkätundersökningen en påminnelse, även den via e-post. Ett visst bortfall skedde tyvärr redan efter urvalet då vi ej fann e-postadresser till vissa företag.

2.2.3 Kritik mot kvantitativ metod

När en kvantitativ metod används innebär det vanligen att relativt lite tid och utrymme ges till varje undersökningsenhet. Dessutom har enkäter nackdelen att det som det inte frågas om heller inte kommer fram⁵⁰. Vid postenkäter är även möjligheten för respondenterna att ställa frågor och få förklaringar begränsade, då det krävs att de kontaktar enkätens utformare. Det kan uppfattas som arbetsamt och alltför tidskrävande att ta kontakt så därför låter man helt enkelt bli att fylla i enkäten.

2.3 Kvalitativ metod

Vårt val av intervjuer var strategiskt, vilket är vanligt vid kvalitativa undersökningar och innebär att valet om vem som intervjuades skedde medvetet.⁵¹ Formen för intervjuerna var

⁴⁵ Denscombe s. 25

⁴⁶ Exportrådet (2005-10-30)

⁴⁷ Denscombe s. 22

⁴⁸ Denscombe s. 24

⁴⁹ Denscombe s. 14

⁵⁰ Johannessen och Tufte s. 26

⁵¹ Johannessen och Tufte s. 84

ostrukturerad där frågeformuleringarna och ordningsföljden ej var bestämda i förväg. Syftet var att skapa en miljö som påminde mer om ett samtal än en utfrågning, för att underlätta för respondenten att besvara frågorna.⁵²

Intervjuerna förbereddes med en intervjuguide där vi satte upp riktlinjer och aktuella frågor för intervjun. Frågorna som ställdes var en kombination av beskrivande och tolkande frågor⁵³. Eftersom majoriteten av de intervjuade företagen redan besvarat den utskickade enkäten, där undersökningens syfte framgår, ansåg vi det ej vara nödvändigt att innan intervjuerna skicka ut ännu ett frågeformulär. Undantag var den intervjun där respondenten ej innefattades i urvalet för den kvantitativa undersökningen. Med intervjuerna ville vi få en djupare inblick i hur företag resonerat när de etablerat sig i Polen och även ta del av personers specialkunnande och erfarenheter i ämnet.

2.3.1 Kritik till kvalitativ metod

Denna metods främsta nackdel är att den tar mycket tid i anspråk vilket gjorde att antalet intervjuer blivit mindre på grund av tidsaspekten. Detta får till följd att informationen som framkommer ej är tillräcklig för att göra generaliseringar. Grunden blir helt enkelt inte nog omfattande.

2.4 Triangulering

Metodtriangulering innebär att man ser på en punkt från olika perspektiv och att flera olika tekniker används för att samla in och analysera data.⁵⁴ Genom att använda oss av skriftliga källor av olika slag och vår egen undersökning, som bygger på intervjuer och en enkät, vill vi uppnå en mer nyanserad och heltäckande beskrivning. Den kvalitativa undersökningen i form av djupgående intervjuer användas för att följa upp den kvantitativa undersökningen som kan ge upphov till en del frågor och funderingar⁵⁵.

2.5 Reliabilitet

Reliabiliteten i en undersökning säger hur pass tillförlitlig den är och vid bedömningen undersöks den data som använts och hur dessa samlats in och bearbetats. Dessutom ger

⁵² Johannessen och Tufte s. 97

⁵³ Johannessen och Tufte s. 96

⁵⁴ Johannessen och Tufte s. 77

⁵⁵ Johannessen och Tufte s. 77

reliabiliteten en indikation på om samma resultat skulle framkomma även om någon annan utförde undersökningen enligt samma metod.⁵⁶ För att förhindra att respondenterna inte är uppriktiga i sina svar, har vi medvetet försökt formulera frågorna i enkätundersökningen och även i intervjuerna så att de inte blir alltför känsliga eller svåra att besvara.

2.6 Validitet

Validiteten visar hur väl det som mätts verkligen blivit mätt genom det mätinstrument som använts.⁵⁷ Genom att vi i undersökningen ser saken ur olika perspektiv kan validiteten öka och även möjligheten till att bekräfta resultaten.⁵⁸

2.7 Tidigare forskning

Tidigare forskning utgörs främst av offentliga utredningar från organisationer som bland annat Svenskt Näringsliv⁵⁹, Exportrådet⁶⁰ och Kommerskollegium⁶¹. De utredningar vi har tagit del av behandlar exempelvis handeln mellan Sverige och Polen, hur allt fler företag flyttar verksamhet utomlands och hur den polska marknaden ser ut.

Exportrådet publicerade i november tidigare i år ”Studie i affärsklimat Polen” som är en undersökning bland svenska företag i Polen. Undersökningen baserade dels på en webbaserad enkät och dels på personliga intervjuer.⁶²

⁵⁶ Johannessen och Tufte s. 28-29

⁵⁷ Nationalencyklopedin, Sökord: Validitet (2005-11-29)

⁵⁸ Denscombe s.103

⁵⁹ Fölster, *Den stora omfördelningen av arbete*

⁶⁰ *Marknadsintroduktion Polen*

⁶¹ *Sveriges ekonomiska förbindelser med Polen*

⁶² *Studie i affärsklimat Polen*, Exportrådet Polen, 2005, s. 3

3. Teori

I teoriavsnittet presenteras utvalda teorier som kan användas för att förklara bland annat varför vissa länder väljer att tillverka vissa produkter hemma, medan andra produkter tillverkas utomlands. I teoriavsnittet är det mesta grovt förenklat för att ge en tydlig förklaring på vad en utlokalisering kan bero på. En djupare bild ges i analysen.

3.1 Greenfield, förvärv och Brownfield

För de företag som väljer att förlägga hela eller delar av verksamheten utomlands finns flera valmöjligheter då det gäller hur de kan ta sig in på den nya marknaden. Inträdet kan ske på tre olika sätt; *Greenfield*, *förvärv* eller *Brownfield*.⁶³ Dessa uttryck kommer ursprungligen från byggbranschen, där Greenfield innebär ett obebyggt område och Brownfield ett redan bebyggt område.⁶⁴

3.1.1 Greenfield

En Greenfieldinvestering innebär att företaget skapar en helt ny verksamhet från grunden.⁶⁵ All arbetskraft anställs på plats och ett eget leverantörs- och distributionsnät byggs upp. De anställda introduceras in i företagets ledningsstil för att på så sätt kunna bygga in den företagsstruktur som företaget även har i Sverige⁶⁶. Nackdelen är att det är tidskrävande. Perioden för att hitta rätt arbetskraft och utbilda denna är lång. Dessutom finns risken att det inte går att få tag på arbetskraft med rätt kompetens med en gång. Det är även en både långsam och kostsam process att hitta nya leverantörer, distributörer och kunder. Uppbyggandet av ett nätverk med långvariga relationer är inte något som sker över en natt. Däremot så undviks onödiga kostnader, vilka kan uppkomma vid eventuella konflikter som beror på kulturella skillnader, eftersom det investerande företagets ledningssätt byggs in.⁶⁷

⁶³ Weresa, Marzenna A, Kursföreläsningar: *Foreign Direct Investment and the Development of the Polish Economy*, Warsaw School of Economics, 2005

⁶⁴ Computer Sweden, Sökord: Greenfield och Brownfield (2005-12-20)

⁶⁵ Söderberg, Mattias och Johansson, Maud, *Investerera för utveckling? – fakta och myter om utländska investeringar och investeringsavtal*, Ur skriftserien Globala studier, Forum Syd, nr 19, 2003, s. 6

⁶⁶ Meyer, Klaus och Estrin, Saul, *Entry Mode Choice in Emerging Markets: Greenfield, Acquisition, and Brownfield*, Center for East European Studies, Copenhagen Business School, 1998, s. 2

⁶⁷ Andréasson, Jenny och Svensson, Jenny, *Kulturella skillnaders påverkan på val av etableringsmetod – svenska företag i Frankrike*, Kandidatuppsats, Södertörns Högskola, 2002, s. 27

3.1.2 Förvärv

Ett snabbare alternativ än en Greenfieldinvestering är att göra ett förvärv av ett redan etablerat företag och använda det till sin egen verksamhet.⁶⁸ Vid förvärv är det viktigt att det köpande företaget och det uppköpta företaget har samma mål och strategi. När ett passande målföretag väl har hittats och förvärvet genomförts, har det köpande företaget förhoppningsvis förvärvat ett företag med fungerande infrastruktur, leverantörer och en stor kundgrupp. Förvärvandet går relativt fort att genomföra, men däremot kan det köpande företaget inte räkna med att det uppköpta företaget, som genomsyras av en annan kultur, kommer att fungera likadant som verksamheten gör i Sverige. Det kan uppstå oförutsedda kostnader som till exempel kan bero på missuppfattningar uppkomna av språkliga skillnader.⁶⁹

3.1.3 Brownfield

För att komma runt problemet med strukturella skillnader brukar företag därför välja att göra en Brownfieldinvestering istället. Detta betyder att ett existerande företag förvärvas, men struktureras om så att det uppköpta företaget passar det svenska företagets struktur⁷⁰. Omstrukturering kan ske genom att till exempel byta ut ledningen, arbetskraften, maskinparken eller till och med själva produkten. En viktig del av en Brownfieldinvestering är att moderbolagets värderingar och strategier förs över till det förvärvade företaget. Detta alternativ tar något längre tid än ett vanligt förvärv, men det ökar chansen för att samspelet med det svenska företaget kommer att fungera smidigare samtidigt som det förvärvande företaget har fått tillgång till en marknad och eventuellt även ett varumärke.⁷¹

⁶⁸ *Förvärv av företag eller affärsverksamhet*, Yritys Suomi (2006-01-10)

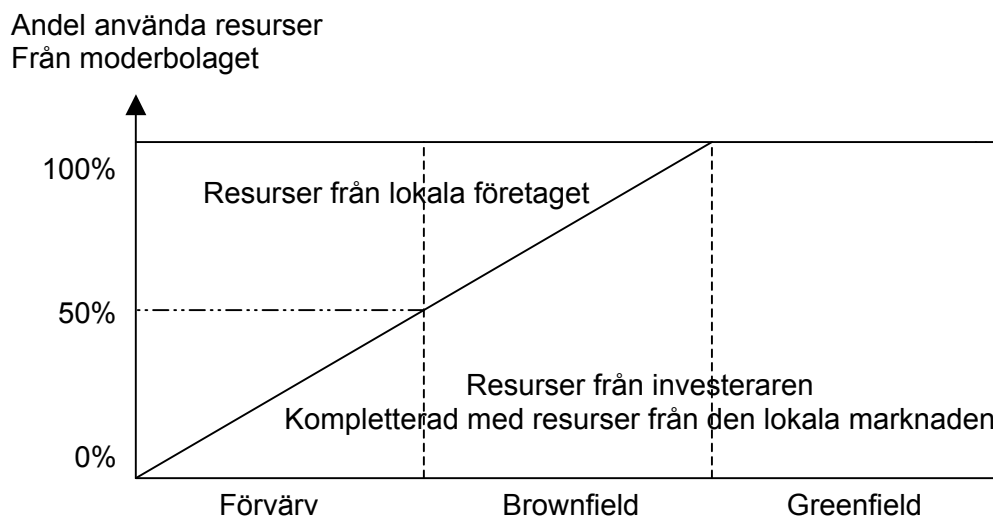
⁶⁹ Sulejewicz, Aleksander, Kursföreläsningar: *Global Business Strategy in the European Context*, Warsaw School of Economics, 2005

⁷⁰ Weresa

⁷¹ Meyer och Estrin, s. 3-4

3.1.4 Resursursprung i Greenfield, förvärv och Brownfield ⁷²

Figur 1: Resursursprung i olika investeringsätt ⁷³



Figuren visar fördelningen av resurser i de tre olika investeringsätten.

Figur 1 visar hur stor del av resurserna som kommer från det köpande företaget vid de olika etableringsätten. Eftersom en Greenfieldinvestering innebär att företaget bygger hela den nya organisationen från grunden finns endast företagets egna resurser att utgå ifrån. Vid ett förvärv köps oftast en färdig organisation och då faller det sig naturligt att det är det uppköpta företagets resurser som används. Brownfieldinvesteringar kan däremot skilja sig från fall till fall, vilket beror på att det köpande företaget först genomför ett förvärv, men sedan byter ut vissa delar för att dessa ska passa moderbolaget bättre.

3.1.5 Relevans för problemet

För att kunna genomföra en lyckad etablering krävs det noggrann planering och efterforskning. Om marknaden är okomplicerad och det finns ett stort behov av de produkter som företaget erbjuder, är en Greenfieldinvestering en effektiv lösning. Det kan däremot vara svårt att knyta kontakter med nya leverantörer och kunder på egen hand. I sådana fall kan ett förvärv vara lämpligare som ger det köpande företaget en färdig "lösning". Även företagets arbetssätt, moral och kultur påverkar valet av inträdessätt. Om efterforskningen visar att det företag som ska förvärvas har en helt annan strategi och struktur än det förvärvande företaget kan det innebära svårigheter för samarbetet. Då blir Brownfieldinvesteringen ett bättre

⁷² Meyer och Estrin, s. 4

⁷³ Meyer och Estrin, s. 4

alternativ där de delar som inte är kompatibla görs om. En ordentlig marknadsundersökning av alternativa investeringssätt kan underlätta etableringen och ge bättre resultat.

3.2 Komparativa fördelar och konkurrenskraft

3.2.1 Ricardo

David Ricardos teori om komparativa fördelar bottnar i Adam Smiths gamla teori, där Smith anser att det land som producerar en vara mest effektivt bör tillverka och exportera denna. Ricardo utvecklade teorin genom att påstå att även om ett land är bäst på att tillverka allt så tjänar det landet ändå på att låta bli att tillverka vissa produkter. Exemplet som Ricardo ger visar att handel kan vara till fördel för bägge parter även om ett land är bäst på allt. Om till exempel Portugal är dubbelt så bra som England på att tillverka ångmaskiner, men tre gånger så bra på att odla vin, borde England ändå exportera ångmaskiner och Portugal vin. Portugal har visserligen en absolut fördel i ångmaskinsproduktionen, men England har en komparativ fördel i denna.⁷⁴ I följande tabell ges ett exempel där de två länderna, Portugal och England, jämförs utifrån deras produktionseffektivitet.

Tabell 2: Exempel på två länders produktivitet⁷⁵

Vara \ Land	Portugal	England
1 enh. ångmaskin	1 timme	2 timmar
1 enhet vin	1 timme	3 timmar

Tabellen visar ett exempel på länders produktivitet för två olika varor.

Den vara ett land är bäst på exporteras medan den andra varan importeras. För Portugals del kvittar det om landet sysslar med tillverkning av ångmaskiner eller vin, eftersom produktiviteten är densamma för båda varorna. Men då landet har komparativa fördelar i att producera vin, bör de välja att tillverka denna vara och importera den andra. England bör koncentrera sig på tillverkning av ångmaskiner, vilka används vid handel med Portugal, och importera vin. Genom handel kan dessa länder dra nytta av varandras komparativa fördelar

⁷⁴ Mercurius, Sökord: David Ricardo (2005-12-20)

⁷⁵ Lundberg Lars, *Internationell handel och industristruktur*, Liber Ekonomi, Malmö, 2001, s. 38 och Mercurius, Sökord: David Ricardo (2005-12-20)

och resultatet blir att dessa båda länder nu tillsammans ökat sin produktivitet.⁷⁶ Viktigt att poängtera är att denna modell bygger på att ett land inte kan ha komparativa fördelar i båda varorna.⁷⁷

Genom handel, förutsatt att det gäller frihandel, kommer dessa länder exportera någon vara så länge det finns en skillnad mellan ländernas produktivitet, oavsett hur låg produktiviteten än må vara. Enligt teorin kommer alltså alla länder tjäna på att samarbeta eftersom de tillsammans kommer att producera fler varor än om varje land endast producerar för sin egen konsumtion.⁷⁸

3.2.1.1 Relevans för problemet

Denna teori kommer till användning då utlandsetableringar ofta är en effekt av att handeln mellan länder har ökat. Som nämnts tidigare så har globaliseringen och EU-utvidgningen ökat svenska företags intresse för utlandsetablering. Polen är ett av EU:s nya medlemsländer och detta innebär att tidigare eventuella tullar och andra handelshinder mellan Polen och Sverige har försvunnit. Därmed kommer vissa komparativa fördelar fram för företagen. I takt med att kostnaderna för handelshinder har försvunnit har företagen fått större valfrihet av platsen för produktionen. Produktionen kan med fördel förläggas till det land som ger den högsta lönsamheten. Modellen riktar sig främst mot tillverkningsindustrin, men även tjänstesektorn påverkas av komparativa fördelar. Exempel på komparativa fördelar inom tjänstesektorn är arbetskraftsutbud, lönekostnad, utbildning och kunskap.

Det är viktigt att ha i åtanke att exemplet ovan av Ricardos modell är grovt förenklat, eftersom det endast ser till skillnaderna mellan två länder. I verkligheten påverkas ett land av flera länder samtidigt och dessa kan ha mycket olika utgångspunkter och även förändras över tiden. Dessutom är det viktigt att komma ihåg att även om modellen behandlar produktion i olika länder är det inte länderna i statlig mening som avgör var företags produktion förläggs, utan detta bestämmer företagen själva.

⁷⁶ Ekholm, Karolina, 'Internationell handel och utlandsinvesteringar' i Södersten, Bo (red.), *Marknad och Politik*, SNS Förlag, Stockholm, 2000, s. 344

⁷⁷ Lundberg Lars, *Internationell handel och industristruktur*, Liber Ekonomi, Malmö, 2001, s. 41

⁷⁸ *Östeuropa mot marknadsekonomi*, Rapport från Institutet för Tillväxtpolitiska Studier, 2001, s. 24

3.2.2 Heckscher-Ohlin-teorin

Heckscher-Ohlin-teorin kompletterar Ricardos teori genom att lägga till länders skillnader i produktionsfaktorer och faktorintensitet. Exempel på produktionsfaktorer är tillgång på naturresurser, hög- och lågutbildad arbetskraft, teknologi samt kapital.⁷⁹ Heckscher-Ohlin-teorin tar hänsyn till att exempelvis industrivaror är mer kapitalintensiva än jordbruksvaror, medan jordbruksvaror kräver mer arbetskraft. För att ett land ska erhålla komparativa fördelar i ångmaskinstillverkning (industrivaror) måste det inte bara ha teknologi utan även mycket kapital. Det land som har gott om arbetskraft men däremot saknar kapital kommer därför att ägna sig åt jordbruk, till exempel vinodling. Så länge det inte finns någon handel mellan dessa länder kommer alltså arbetskraft vara billigt i jordbrukslandet (Portugal) och kapital vara billigt i industrilandet (England). Detta leder till att deras specialiserade produkter blir billiga och att en handel uppstår mellan länderna. Sammanfattningsvis kan det sägas att denna modell antyder att ett land bör koncentrera sig på tillverkning av den vara som gynnas av landets produktionsfaktorer och importera övriga produkter.⁸⁰

3.2.2.1 Relevans för problemet

De komparativa fördelar och produktionsfaktorer som teorin behandlar behöver inte nödvändigtvis ses på nationsnivå. Ett lands produktion består inte endast av varutillverkning utan även av tjänster. Företagen delas in i olika branscher, som kräver olika kombinationer av produktionsfaktorer. Inom företagen finns i sin tur många sorters aktiviteter, allt från administration, lokalvård, produktion, forskning och till och med lunchservering. Varje avdelning fordrar olika hög grad av produktionsfaktorer. I dagsläget sköter företagen inte alla avdelningar själva, utan satsar endast på de delar som det anser sig kunna bäst. Det är naturligt att överlåta arbetet till den som har specialistkompetens och som därmed kan göra det både billigare och effektivare. Om det visar sig att ett annat land har komparativa fördelar i arbetet inom en av avdelningarna, kan denna del flyttas till det land som gör arbetet bäst, antingen ur kostnadsperspektiv, effektivitet eller efter vad företagen anser är viktigast.

Om ett företag tillverkar flera delkomponenter, som kräver olika faktorintensitet, kan företaget välja att förlägga produktionen av vissa delkomponenter utomlands. Det kan vara så att en komponent till exempel är kapitalkrävande, vilket är dyrt i hemlandet. Företaget kan då tjäna på att flytta produktionen av just den komponenten till ett land med komparativa

⁷⁹ Östeuropa mot marknadsekonomi, s. 24

⁸⁰ Ekholm s. 346

fördelar i just kapital. På så sätt kan handel inom samma bransch uppstå, där ett land specialiserar sig på tillverkningen av en viss komponent medan ett arbetskraftsintensivt land sköter monteringen.⁸¹ Det är utnyttjandet av länders komparativa fördelar som ger upphov till vinster⁸² och detta kan företagen dra nytta av genom att etablera sig i det land där de komparativa fördelarna är störst. Även om Sverige har komparativa fördelar i högteknologisk produktion,⁸³ kan svenska företag med annan produktion ändå vara konkurrenskraftiga. Detta uppnås genom att produktionen förläggs till länder där tillgången på rätt produktionsfaktorer är bättre, det vill säga till länder med komparativa fördelar i den sortens produktion.

Det är dock inte helt självklart att en enhet bör flyttas från Sverige bara för att ett annat land har komparativa fördelar i den sortens produktion. Det finns nästan oändligt många faktorer som påverkar förtjänsten av flytten. Några av dessa är tullar, skatter, logistikkostnader samt språkliga och kulturella skillnader. För Polens del är lönekostnaden en styrka, medan de språkliga och kulturella skillnaderna kan utgöra ett hinder. Precis som Ricardos modell ser även Heckscher-Ohlin-teorin endast på två länder åt gången, vilket ju inte visar hela verkligheten. Påpekas bör även det faktum att produktionsfaktorerna kan förändras över tiden, ett land kan till exempel få ökad tillgång till kapital.

En viss kritik kan riktas mot denna teori eftersom den i sitt påstående menar att länder som har likartade produktionsfaktorer automatiskt inte kommer att handla med varandra. I verkligheten är det tvärt om: sådana länder har en mycket stor handel med varandra. Inom bilindustrin har man till exempel en stor import och export av likartade produkter, så kallad inombranschhandel⁸⁴. Detta kan förklaras med stordriftsfördelar och effekten av produkt-differentiering, det vill säga att produkter med samma användningsområde kan ha olika design, kvalitet och pris.⁸⁵ Sverige har en lång historik av personbilstillverkning och även om konsumenterna har haft möjlighet att välja mellan två olika svenska bilmärken så har utländska märken ändå fått stort genomslag på den svenska marknaden. Konsumenters olika preferenser har en stark påverkan på handeln, men är en aspekt som inte förklaras av modellen. Trots ovan nämnda kritik anser vi att modellen är lämplig för vår undersökning, som endast ser till företagets produktionsfaktorer och inte till konsumenters olika preferenser.

⁸¹ *Östeuropa mot marknadsekonomi*, s. 25

⁸² Lundberg Lars, *Internationell handel och industristruktur*, Liber Ekonomi, Malmö, 2001, s. 59-60

⁸³ Johanson, Jan, Blomstermo, Anders och Pahlberg, Cecilia, *Företagets internationaliseringsprocess – Lärande i nätverk*, Studentlitteratur, Lund, 2002, s. 8

⁸⁴ Nationalencyklopedin, Sökord: inombranschhandel (2006-01-03)

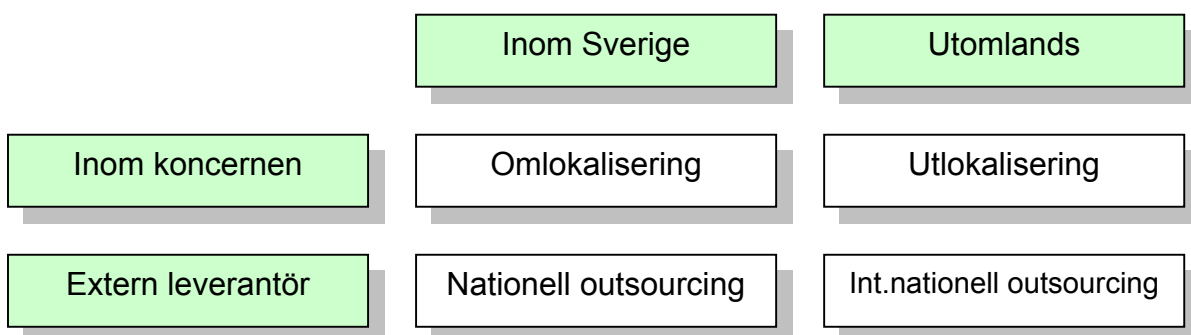
⁸⁵ *Östeuropa mot marknadsekonomi*, s. 25

Fortsättningsvis kommer ej skillnad göras i tillämpningen av Ricardos och Heckscher-Ohlins teori om komparativa fördelar.

3.3 Offshoring

Ett företag behöver inte sköta alla delar inom sin verksamhet på egen hand. För att slippa olika risker kan företaget välja att låta en extern leverantör överta vissa funktioner. En fördel med att låta en extern leverantör sköta en del av verksamheten är att denne kan sköta verksamheten effektivare tack vare till exempel mer specialiserad kunskap. Detta kallas för outsourcing. Begreppet outsourcing används även utanför landsgränser. Det har därför vuxit fram ett speciellt uttryck för internationell outsourcing: offshore outsourcing. Efter hand har detta kortats ner till att kallas offshoring. Outsourcing kan genomföras både på egen hand eller med hjälp av en extern leverantör och ske inom landet eller utomlands. I figur 2 förklaras hur olika outsourcingalternativ uppkommer. Både utlokalisering och internationell outsourcing kan även kallas offshoring.⁸⁶

Figur 2: Fyra sätt att outsourcea⁸⁷



Schematisk bild över hur outsourcing kan genomföras.

Orsaken till offshoring är i allmänhet att företagen antingen vill sänka sina kostnader eller expandera till nya, växande marknader. Därför sker offshoring främst till lågkostnadsländer, till exempel Kina, Indien och länder i Östeuropa.⁸⁸ Till en början var det den arbetsintensiva produktionen, till exempel monteringen, som blev mål för offshoring. Företagen såg bäst möjligheter för kostnadsreducering i dessa delar av verksamheten. På senare tid har även andra funktioner flyttats, exempelvis IT och försäljning.⁸⁹

⁸⁶ Bengtsson, Berggren och Lind s. 11-12

⁸⁷ Bengtsson, Lars; Berggren, Christian och Lind, Johnny, *Alternativ till outsourcing*, Liber, Malmö, 2005, s. 12

⁸⁸ Västsvenska Industri- och Handelskammaren Service Aktiebolag, *Västsvenska företag planerar att flytta ut verksamhet*, Newsdesk, 2005

⁸⁹ Alerius, Mats, Intervju, 23 november 2005

Företag har länge valt att fokusera på kärnverksamheten, eftersom den anses vara den viktigaste delen av verksamheten, medan övriga delar har varit föremål för outsourcing. På senare tid har dock funderingar dykt upp om vad som egentligen är kärnverksamhet. Många har kommit fram till att produktionen faktiskt inte behöver anses vara kärnverksamhet, utan mycket väl kan outsourcas. Som kärnverksamhet räknas istället mjuka faktorer, till exempel affärsidén och visionen.⁹⁰ C.K. Prahalad och Gary Hamel har karakteriserat kärnkompetensen för företag enligt en välkänd indelning. För det första är kärnkompetensen unik och särskiljer företaget från dess konkurrenter och för det andra är den varaktig och svår att kopiera. För det tredje ger kärnkompetensen tillgång till förmågor som kan utnyttjas för olika typer av produkter och marknader⁹¹. Problemet med denna modell är att det är svårt att definiera vad som är särskiljande och unikt. Dessutom kan kärnkompetensen vara föränderlig.

⁹⁰ Berggren, Christian, 'Vad betyder produktion för avancerade industriföretag?' i Bengtsson, Berggren och Lind (red.) *Alternativ till outsourcing*, Liber, Malmö, 2005, s 28

⁹¹ Prahalad, C.K. och Hamel, Gary, 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, Maj-juni, 1990, s. 82-84

4. Empiri

I empirikapitlet behandlas undersökningen och dess resultat. Avsnittet inleds med en redogörelse av de enkätsvar som erhållits. Enkäten med en sammanställning av svaren finns i Bilaga 1. Efter enkätredovisningen presenteras sammanfattningar av de fem intervjuer som genomförts. Intervjuerna inleds med en kort företagspresentation. De fyra första intervjuerna är företag med tillverkning i Polen och den sista är ett konsultbolag med ett outsourcingcenter i Polen.

4.1 Enkät

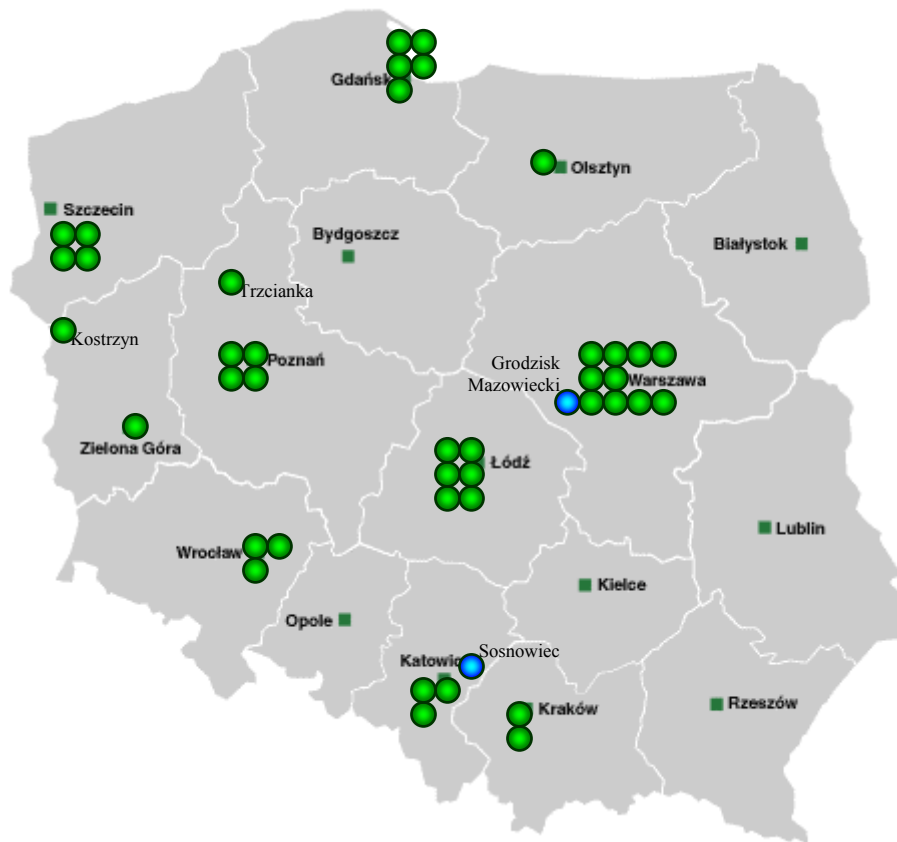
En enkätundersökning genomfördes bland svenska företag med dotterbolag i Polen. Syftet med enkätundersökningen var att ta reda på vad företagen själva anser om sin egen etablering i Polen men även deras synpunkter på utlandsetableringar i allmänhet. Totalt skickades 173 enkäter ut till företag av olika storlek och verksamma inom olika branscher. Av det totala antalet utskickade enkäter besvarades 28 stycken. Bland dem som ej besvarat enkäten fanns 22 företag som av olika anledningar avsåg sig medverka i undersökningen, åtta stycken vars e-postadress inte fungerade och de resterande 115 hördes aldrig av.

Bransch, storlek och år för etablering

Enkätens första frågor ger information om företaget. Resultaten visar att de företag som besvarat enkäten är relativt jämnt fördelade över olika branscher, med undantag för tillverkningsbranschen där antalet är högre. Sammanlagt nio företag är verksamma inom tillverkningsbranschen. Av de 28 företagen som svarade har 14 stycken under 200 anställda och resterande har fler än 200 anställda i Sverige. Däremot är fördelningen inte lika jämn vid jämförelsen över antalet anställda i Polen, då tre fjärdedelar har under 200 anställda och en fjärdedel har fler än 200 anställda. Spridningen över året för etablering är jämn och sträcker sig från 1989 till 2005 med en koncentrerad kring 1998. Studien innefattar alltså företag som funnits i Polen alltifrån en längre tid till företag som nyligen etablerat sig i landet.

Företagen som deltagit i undersökningen är geografiskt spridda inom Polen. Landets östra delar är däremot inte lika populära bland de deltagande företagen. Dessa delar har sämre infrastruktur än övriga landet vilket kan vara en orsak till att områdena inte attraherar svenska företag. Majoriteten av företagen är belägna kring storstäderna, vilket illustreras i figur 3.

Figur 3: Företagens geografiska placering i Polen⁹²



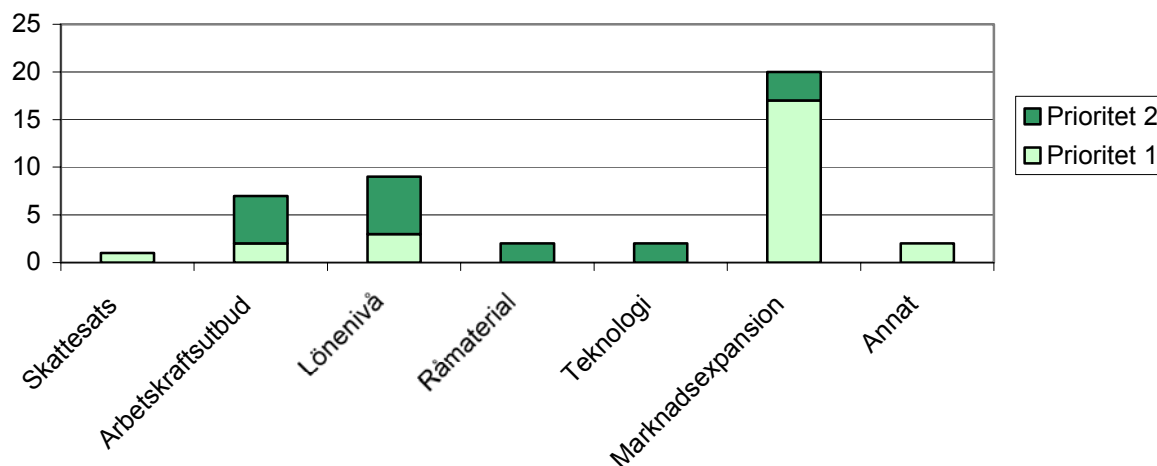
Figuren visar en bild av hur företagen i undersökningen placerat sig i Polen

Motiv till etablering

Den största anledningen till att företag valt att etablera sig utomlands är enligt undersökningen viljan att expandera till nya marknader. Diagram 1 visar att 18 av de 28 företagen angav att marknadsexpansion var den främsta anledningen till etableringen utomlands. Det finns även en tydlig vilja till att söka lägre lönekostnader. Anledningen till att företagen har valt Polen var framförallt landets geografiska läge, men även av anledningen att Polen anses vara en marknad med stora möjligheter.

⁹² DubielVitrum, (2006-01-03), kartan är bearbetad av författarna

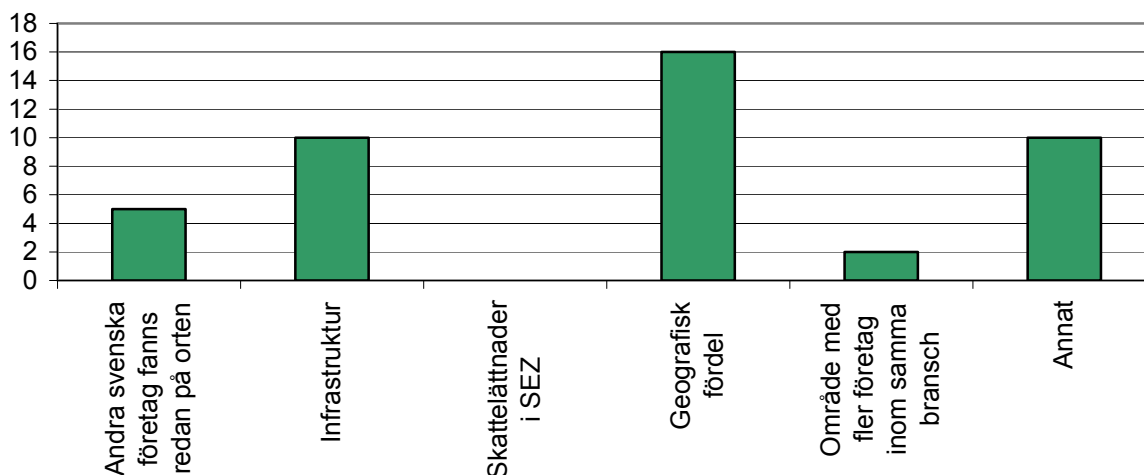
Diagram 1: Motiv för etablering utomlands



Diagrammet visar vilka motiv företagen hade vid utlandsetableringen.

Diagrammet nedan visar att den valda ortens geografiska läge i landet prioriterades högst vid etableringen. 16 företag, alltså fler än hälften, angav att den geografiska fördelen var avgörande vid val av ort medan infrastrukturen vägde tungt för tio företag. När det gäller val av ort så har storstäderna lockat flest företag, främst eftersom infrastrukturen är bättre i dessa områden. Närheten till flygplatser och hamnar samt utvecklat vägnät har betydelse för tillverkande företag eftersom framkomligheten för leveranser spelar stor roll för dessa. För de svenska företag som önskar nära kommunikation med dotterbolaget i Polen kan det vara nödvändigt att företaget är beläget i en större stad. Tre företag svarade att de inte valde sina orter själva utan att de hamnat just där för att det företag de ville förvärva var lokaliserat där. Däremot har inget företag påverkats av de speciella ekonomiska zonerna (SEZ).

Diagram 2: Anledning till val av ort



I diagrammet visas vilka faktorer som hade störst betydelse för företagen vid val av ort

Verksamhetsdel i Polen och anskaffande av lokaler

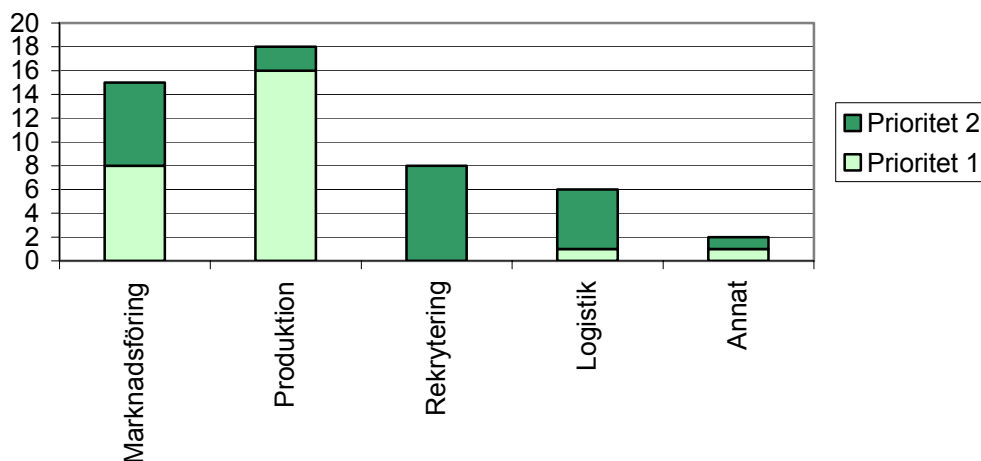
Ett företag kan välja att etablera olika delar av verksamheten i Polen. Av de företag som svarade har hälften valt att förlägga tillverkningen i Polen. Även mindre arbetskraftsintensiva avdelningar var aktuella, till exempel forskning och utveckling samt marknadsföring. Däremot uppgav endast ett företag att de har etablerat en rent administrativ avdelning, vilket kan tolkas som att de flesta företag inte ser några fördelar med att ha denna avdelning i Polen utan helst har den kvar på hemmaplan. En del av företagen i undersökningen har flyttat hela eller delar av sin verksamhet medan andra har kvar hela verksamheten i Sverige. De senare företagen har istället valt att expandera verksamheten och därmed startat en helt ny verksamhet i Polen som inte ersätter den svenska delen.

22 av de 28 företagen i undersökningen har minst en fabrik, men även de företag som inte har fabriker i Polen har ändå någon sorts lokal. Företagens lokaler anskaffades på olika sätt: genom köp, hyra eller nybygge. Även förvärv har visat sig vara ett alternativ för ett par företag. Vanligast var att köpa en existerande byggnad, vilket tolv av företagen hade gjort, medan antalet företag som valt att bygga nytt eller hyra existerande lokaler är sju respektive åtta.

I samband med etableringen sker en hel del investeringar. Bland de företag som deltog i undersökningen svarade 16 av företagen att det var produktionen som har högst prioritet, som det alltså hade investerats mest pengar i. Som andra prioritet angav de flesta antingen

marknadsföring eller rekrytering. Följande diagram visar hur företagen har svarat på frågan i vilken del det investerades mest pengar i, i samband med etableringen.

Diagram 3: Delar av verksamheten där mest pengar investerades i samband med etableringen



Diagrammet visar vad företagen investerade mest i vid utlandsetableringen.

Förväntningar

Tidsaspekten blir olika beroende på vilken sorts investering det gäller. På frågan hur många år företagen beräknade att det skulle ta innan break-even nåddes svarade de ganska olika. Alternativet ett år eller mindre fick flest svar, närmare bestämt nio, medan alternativet fem år eller mer fick lägst antal svar, vilket var två. Verkligheten blir dock inte alltid som planerats och därför frågade vi även om företagen hade klarat sitt mål. Endast fem företag svarade att det har tagit längre tid än väntat. Övriga företag har klarat sitt tidsschema.

Undersökningen visar klart att majoriteten av företagen anser att deras förväntningar med etableringen har uppfyllts helt och hållet, inget företag anser att förväntningarna inte alls blivit uppfyllda och endast två företag anser att förväntningarna endast delvis uppfyllts. Då denna fråga inte skiljer på företag som genomfört etableringen av marknadsskäl, kostnadsbesparingar eller andra skäl kan vi heller inte skilja ut svaren.

Öppna frågor

I slutet av enkäten kom ett antal frågor där de tillfrågade fick skriva sina svar fritt, det vill säga att det inte fanns några färdiga svarsalternativ. Den första av dessa frågor riktade sig till de företag som har råkat ut för några oförutsedda kostnader eller förtjänster i samband med etableringen. Nästan hälften av företagen i undersökningen angav att de råkat för detta. De företag som råkat ut för en oförutsedd händelse har i de allra flesta fallen hamnat i en situation som innebär extra kostnader. Några av företagen har fått högre kostnader i form av utebliven inkomst på grund av mycket långa handläggningstider hos myndigheterna eller tvingats betala oväntade avgifter till olika myndigheter. Två av företagen fick den positiva överraskningarna att produktiviteten och vinsten blev högre än förväntat.

Vi bad företagen skriva vad de ansåg vara den största risken med en etablering utomlands. Flera företag svarade att bristen på kunskap om marknaden, problem att få tag i rätt personal samt de kulturella och språkliga skillnaderna är mest kritiska. Bristen på kontroll var också ett vanligt svar och någon har dessutom nämnt att korruptionen och den annorlunda moralen kan bli ett problem. Självklart anser några att valutakursrisker och risken att förlora pengar på investeringen kan innebära ett stort ekonomiskt hot.

Nästa fråga gällde de viktigaste faktorerna för att etableringen skulle bli framgångsrik. Även här har företagen svarat att kontrollen samt kännedom om marknaden och kulturen var viktigt, men också att ha en bra och motiverad ledning samt rätt strategi är avgörande enligt de svarande. Några tycker att lägre löner, rimliga kostnader och en stor marknad är viktigast. För vissa företag är även tillgången på välutbildade specialister av betydelse.

Företagen fick även chansen att ge rekommendationer till andra företag som ska etablera sig utomlands. Bland annat rekommenderades det att hitta bra lokala affärspartners och medarbetare och inte försöka ändra på dem utan snarare anpassa sig själv till kulturen. Till det kom även att företagen bör läsa på ordentligt för att få kunskap om marknaden och kulturen. Ett företag rekommenderade även andra att gärna besöka flera företag i landet, inte bara i sin egen bransch utan även inom andra branscher för att få en inblick i hur företagsklimatet fungerar. Om ett svenskt företag funderar på att genomföra en Greenfieldinvestering bör det vara extra noggrann med transportvägar och kvalitativ arbetsmarknad. Främst ung och välutbildad arbetskraft bör anställas. Vid ett förvärv ska produktkvaliteten, distributionsnätet och kundrelationerna noga granskas. Största marknaden finns i Warszawa, men rådet är att

förlägga verksamheten utanför huvudstaden eftersom Warszawa även har de högsta kostnaderna. Företagen i undersökningen varnar för byråkratin i Polen och menar att det kan vara fördelaktigt att ha en svensk ledning, åtminstone till en början.

Till sist fick de svarande skriva några egna kommentarer. Det mest utmärkande svaret var att låta någon annan ta de risker en etablering utomlands innebär.

4.2 Intervjuer

Intervjuerna genomfördes med fem företag både genom besök och via telefon. Företagen var Sapa AB, Zetterbergs Produkt AB, GCE Holding AB, Tibnor SP z.o.o. och Capgemini Sverige AB. De två intervjuer där respondenterna befann sig i Stockholm genomfördes personligen medan övriga tre genomfördes via telefon på grund av det geografiska avståndet. Intervjuerna syftade till att få en djupare kunskap om de företagens olika erfarenheter av etableringen i Polen.

4.2.1 Sapa AB

4.2.1.1 Företagspresentation

Sapa AB är ett företag verksamt inom aluminiumindustrin. Försäljningen består främst utav halvfabrikat som säljs till tillverkare av bland annat bilar, fönster, dörrar och stegar. Företaget omsätter 14 miljarder kronor och har idag produktionsanläggningar i tolv olika länder och sammanlagt cirka 7 900 anställda. I Sapas kundkrets ingår många stora kända företag, så som IKEA, Volvo, Saab, Ericsson och ABB.⁹³

4.2.1.2 Intervju

Intervju gjordes med Sven Magnusson, affärsutvecklare på Sapa AB, den 22 november 2005 på företagets huvudkontor i Stockholm.

Företagets etablering i Polen

Sapa startade sin polska verksamhet 1992 i ett område i nordvästra Polen, närmare bestämt Trzcianka. Etableringen skedde delvis av en slump, då företaget nappade på en extern initiativtagares idé om att sätta upp en press i Polen. Vid denna tidpunkt var Polen ingen marknad för Sapa varför de till en början avsiktligt enbart satsade på att skapa en

⁹³ Sapa (2005-12-02) och Magnusson, Sven, Intervju, 22 november 2005

hemmamarknad, vilket gjorde att exporten kom i andra hand. Detta av anledningen ifall exporten inte nådde upp till förväntningarna så fanns hemmamarknaden att falla tillbaka på.

Vid etableringen i Polen hade Sapa hjälp av konsulter från bland annat Ernst & Young vars funktion främst var att ge råd vid skatte- och finansfrågor. Före etableringen gjordes även en intern investeringsbedömning, där bland annat marknadens köpkraft bedömdes. I investeringsbedömningen granskades kulturella och sociala förutsättningar likväl som infrastrukturen och hur företagsklimatet var i Polen, om till exempel privata företag motarbetades av myndigheterna. De första åren gjordes uppföljningar veckovis för att försäkra sig om att investeringen skulle ge de resultat som förväntades.

Till en början hyrdes en väl anpassad lokal i Trzcianka, men denna köptes ganska snart. Sven Magnusson hade tidigare erfarenheter i Östeuropa där fastighetshyrorna kunde stiga radikalt och att det därför var bättre att äga fastigheten. Placeringen av anläggningen gjordes, enligt Magnusson, därför att det fanns en lokal stor nog att inhysa den utrymmeskrävande verksamheten. Trzcianka ligger i ett jordbruksområde och var därför inte optimalt ur marknadssynpunkt, men regionen hade hög arbetslöshet och god tillgång på arbetskraft. Placeringen har närhet till Sverige och Tyskland, men sett ur ett längre perspektiv och utifrån den utveckling som skett hade placeringen eventuellt kunnat ligga mer centralt i Polen.

Potentiella och verkliga problem

Trots Polens kommunistiska period upphörde landets aktiebolagslag från 1934 aldrig att gälla, vilket enligt Magnusson underlättade den juridiska delen av etableringen. Däremot gav det polska skattesystemet upphov till problem. Skattesystemet förändrades konstant och det var inte alltid lätt att följa dessa förändringar.

Enligt Magnusson så har Sapa genom ett tydligt avståndstagande från all sorts korruption förhindrat den typen av problem för företaget. I dagsläget är korruptionen generellt sett ett mindre problem som oftast kan hänföras till vissa lokala myndigheter.

Språket var inte något stort problem eftersom majoriteten av de tjänstemän som anställdes var nyexaminerade akademiker, ibland med hyfsat goda kunskaper i engelska. De språkhinder som fanns avhjälpes efter ett par år då en polsktalande VD anställdes, utbildad i Sverige men med polsk bakgrund. Magnusson ser det dock som en stor fördel att Sapa de första åren hade

en svensk chef för den polska verksamheten, eftersom denne bidrog till att uppbyggnadsfasen gick fortast möjligt. En polack hade, enligt Magnusson, troligtvis inte haft nödvändig bakgrund och inte heller kunnat ställa samma krav på organisationen. Dessutom kunde språkskillnaderna ha blivit ett större problem i kommunikationen mellan kontoret i Sverige och fabriken i Polen.

I Polen arbetade man vanligtvis mellan klockan 6-15 (kontor 7-15) utan paus. Men Sapa ansåg det orimligt att arbeta så länge utan en paus och dessutom passade arbetstiden inte ihop med de västeuropeiska kontorstiderna. Det visade sig dock vara svårare än förväntat att anpassa arbetstiderna till övriga Europa, eftersom öppettider för dagis och busstider med mera var anpassade efter de polska arbetstiderna.

Sapas syn på nuläget och framtida utveckling i Polen

Enligt Sven Magnusson har Polens inträde i EU påverkat intresset för landet i avseendet att det gjort landet mer känt. Däremot, menar Magnusson, har det än så länge inte haft någon kraftfull påverkan på utvecklingen, som troligtvis skulle ha skett i alla fall. Men självklart har de senaste årens stora utlandsinvesteringar bidragit till den positiva utvecklingen. Även den finansiella ”chockterapi” i början på 1990 talet och att Polen ungefär samtidigt fick sina utlandsskulder avskrivna har naturligtvis bidragit till utvecklingen.

Sven Magnusson säger att Polen inte nödvändigtvis kan betraktas som ett låglöneland då löneskillnaderna inom landet är stora. I Warszawa kan lönerna för tjänstemän och byråkrater nästintill liknas vid västeuropeiska nivåer, medan löner i områden som Trzcianka är lägre. Enligt Magnusson sades det förr att lönerna i Polen var ca 20 procent av Sveriges nivåer, men att detta troligtvis inte stämmer längre eftersom bland annat złotyn stigit jämfört med svenska kronan. Han tror dock inte att de polska lönerna kommer att komma upp till nivåerna i Sverige inom de närmsta 20 åren. Magnusson menar även att det inte alltid blir billigare att förlägga produktion till låglöneländer. Produktion som präglas av stor del manuellt arbete kan med fördel förläggas till låglöneländer som exempelvis Polen, medan mer sofistikerad och automatiserad produktion fungerar minst lika bra eller bättre i Sverige. Dessutom kan alltför stora geografiska avstånd begränsa möjligheterna för företag som till exempel Sapa, där produkten och produktionen anpassas direkt till kunden har avståndet en ganska stor betydelse. Enligt Magnusson kan det vara effektivt att outsourca tjänster, men att man ska akta sig för att lägga ut produktionen på entreprenad. Detta för att kunna bibehålla kvaliteten

och inte förlora kunskap. Dock går det inte att generalisera, utan varje företag måste göra egna bedömningar och hänsyn måste tas till produktiviteten. Magnusson råder företag som planerar att etablera sig i Polen att verkligen räkna noga på det och tänka efter, eftersom låga löner inte alltid är det samma som - lägre kostnader.

4.2.2 Zetterbergs Produkt AB

4.2.2.1 Företagspresentation

Zetterbergs Produkt AB är ett företag som utvecklar, tillverkar och monterar produkter till lastbilar. Företaget har sammanlagt cirka 150 anställda i Sverige och cirka 25 anställda i Polen. År 2004 omsatte de drygt 127 miljoner kronor. Prognosen för 2005 är närmare 190 miljoner kronor.⁹⁴

4.2.2.2 Intervju

En telefonintervju genomfördes den 7 december 2005 med Lars Erfäldt, economichef och vice VD för Zetterbergs Produkt AB.

Företagets etablering i Polen

Zetterbergs startade sin verksamhet i Polen 1998 med ett försäljningskontor i Łódź. De första sex månaderna fanns företaget endast med namnet. Så småningom insåg de att detta inte var någon bra lösning och därför anställdes en säljare. Anledningen till att säljbolaget startades var att Volvo och Scania, som är viktiga kunder till Zetterbergs, anlade fabriker och ville ha med sig svenska påbyggnader till sina produkter. Till en början exporterades företagets produkter från Sverige till säljbolaget i Polen. När Zetterbergs säljbolag startades fanns en långsiktig strategi om att även starta produktion i Polen. De hade fått signaler från ett systerbolag i Polen om ett lågt kostnadsläge. Enligt Lars Erfäldt var ett annat land aldrig något alternativ eftersom kunderna fanns just i Polen. Vid etableringsskedet tog Zetterbergs hjälp av Exportrådet i Warszawa och även från systerbolaget i Polen. Produktion startades år 2000, vilket var tidigare än planerat, och idag är Zetterbergs i Polen ett rent produktionsbolag. Anledningen till att produktion startades tidigare än planerat var att Zetterbergs i Sverige fick en order som krävde att företaget expanderade sin produktion. Eftersom den svenska fabriken

⁹⁴ Zetterbergs Årsredovisning 2004 och Erfäldt, Lars, Intervju, 7 december 2005

inte hade kapacitet att klara av ordern startades produktion även i Polen. En viss del av denna stora order blev därmed grundplåten för Zetterbergs fabrik i Polen.

Då det till en början fanns en osäkerhet om hur produktionen skulle utvecklas, om orderingången skulle motivera en fortsatt produktion och om kostnadsläget verkligen var så lågt som kalkylen visat, valde Zetterbergs att hyra lokalerna i Polen. Trots att marknadsvärdet har stigit kraftigt har hyresnivåerna legat relativt konstant, även om det finns en uppåtgående trend.

Zetterbergs har valt att inte släppa styrningen och kontrollen över sitt polska dotterbolag och därför styr den svenska ledningen även det polska bolaget. Däremot har det polska Zetterbergs en produktionschef och en egen redovisningsansvarig. Erfäldt menar att det har varit en fördel att behålla styrningen i Sverige, eftersom kontrollen är oerhörd viktig.

Potentiella och verkliga problem

Kommunikationsproblem till följd av språkskillnader underlättades genom att en av de anställda i Polen behärskade svenska språket. Dessutom ställde Zetterbergs krav på att de tjänstemän som anställdes skulle ha kunskaper i engelska, vilket inte var möjligt att kräva av verkstadspersonalen. Däremot, menar Erfäldt, är byråkratin fortfarande mycket omfattande och hämmande och innehåller ännu spår av korruption. Zetterbergs har redan från början sagt nej till sådant och det har därför inte blivit något stort problem för företaget. Erfäldt misstänker dock att vissa handläggningstider skulle kunna påskyndas.

Dotterbolaget i Polen genomsyras av svensk kultur samtidigt som den polska kulturen respekteras. Erfäldt menar även att de kulturella skillnaderna inte har varit påtagliga, även om man ibland måste vara ”tydlig, tydlig och övertydlig”.

Zetterbergs syn på nuläget och framtiden i Polen

Polens medlemskap i EU har förenklats all hantering mellan länderna, som till exempel tullgränser och pappersarbete. Enligt Erfäldt är det idag ur produktionssynpunkt svårare att hitta kompetent arbetskraft mot vad det var för bara ett och ett halvt år sedan,. Detta kan dock vara lokalt och bero på att flera företag har etablerat sig i området. Även om arbetslösheten är hög i Polen innebär det inte att det går att finna just den kompetens som företaget behöver. Zetterbergs har som mål att vara konkurrenskraftiga genom att ha billigare tillverkning och att

ha kvar tillverkningen av underkomponenter i Polen. Tillverkning med automatiserade maskiner är effektivare i Sverige, enligt Erfäldt, medan arbetsintensiv produktion förläggs till Polen, där timlönen är cirka en tredjedel av den svenska. Erfäldt tror inte att lönerna i Polen kommer att harmoniseras med Sveriges på mycket lång tid, då löneökningstakten för närvarande endast överstiger den svenska med några procentenheter. Därmed finns det fortfarande utrymme för svenska företag att utnyttja de lägre kostnaderna, som de lägre lönenivåerna innebär i Polen. Men, menar han, det är däremot inte säkert att företag väljer Polen idag om de söker lägre kostnader. I jämförelse med Kina anser dock Erfäldt att Polen har en klar fördel i den geografiska närheten och att de kulturella skillnaderna mellan Sverige och Polen är obetydliga mot vad de är mellan Sverige och Kina. Zetterbergs har undersökt andra marknader men valt att avstå då det skulle kräva för mycket och innebära för stora risker.

4.2.3 GCE AB

4.2.3.1 Företagspresentation

GCE AB tillverkar och säljer utrustning för gasreglering i Europa och USA. Företaget är marknadsledande i Europa och har nästan hundra års erfarenhet av hantering av utrustning för gaser under högt tryck. Produktutbudet är brett med allt ifrån enkla tryckventiler till avancerade gassystem för medicinskt och industriellt bruk. GCE har tillverkning både i Polen och i Tjeckien. Den polska fabriken har cirka 120 anställda och totalt har koncernen runt 1100 anställda.⁹⁵

4.2.3.2 Intervju

Telefonintervju med Michael Hermansson, VD för GCE Holding AB, den 8 december 2005.

Etableringen i Polen

Den polska fabriken skaffades år 2001 genom en så kallad asset-buyout, där endast tillgångar (lager och produktionsutrustning) övertas. På så sätt slipper företaget genomföra en due diligence och ansvara för gamla skulder och åtalpunkter, som följer på ett regelrätt förvärv. Anledningen till förvärvet var att GCE ville komma åt den produkt som denna fabrik producerade och deras varumärke. Dessutom hade fabriken redan en fungerande distribution

⁹⁵ GCE (2006-01-05) och Hermansson, Michael, Intervju, 8 december 2005

och produktion. Även marknadsandelarna var av stor betydelse. Expansionen gick snabbare och man kunde få ut GCEs produkter effektivare genom att använda det befintliga försäljningsnätet. I samband med förvärvet omstrukturerades GCEs egen verksamhet och koncentrerade all produktion av flaskventiler till Polen.

Från början hade GCE endast säljkontor i Polen och denna kontakt var till hjälp när förvärvet av fabriken genomfördes. Även revisorer och advokater bistod med hjälp. Från att bara ha haft ett säljbolag har de nu även tillverkning med koncentration kring två produkter. 70-75 procent av produktionen i Polen går på export och leveranserna av råmaterial sker med lastbilstransporter från Tjeckien. Enligt Michael Hermansson fungerar infrastrukturen ganska bra.

För- och nackdelar med Polen

Hermansson säger att Polens byråkrati (Red tape) gör det till ett av de svåraste länderna i Europa att göra affärer i. Polen har mycket administration, en mängd konstiga tillstånd och ibland uppstår diffusa juridiska lägen. Hans åsikt är att det är mycket lättare att göra affärer i Tjeckien än i Polen. I och med att arbetskraftskostnaden mellan de två länderna är relativt lika så har Tjeckien en fördel i jämförelse med Polen. Hermansson poängterar dock att polska arbetare är duktiga och arbetar hårt samt att det är lätt att hitta bra personal. Fabriken i Polen har en polsk fabrikschef som enligt Hermansson är mycket kompetent. Att ha en svensk chef skulle vara för dyrt, menar han. Även om Hermansson är nöjd med arbetarnas insatser så tycker han ändå inte att produktiviteten i Polen håller europeiska mått.

GCEs syn på nuläget och framtiden i Polen

Hermansson berättar att intresset för Polen har börjat svalna och att GCE nu siktar in sig på Kina, där lönekostnaderna för varje komponent är så låga att de inte ens är värda att räkna på. En Greenfieldinvestering i Kina skulle innebära att GCE minskar sin produktion i Polen och Tjeckien. Kina utgör därför ett stort hot mot GCEs produktion i Europa. Emellertid kan kvaliteten vara avsevärt mycket sämre i Kina, vilket kan förklaras av att kontrollen är sämre. Ett annat problem som finns i Kina är korruption, ett problem som enligt Hermansson är större där än i Polen. GCEs har dock inte drabbats av detta problem i Polen eftersom de redan från början har vägrat att göra affärer med sådana bolag. Hermansson medger att någon ytterligare investering i Polen inte är aktuell, utan att man troligtvis kommer att satsa i Kina.

På frågan om Michael Hermansson känner till Polens speciella ekonomiska zoner (SEZ) svarar han att han inte har stor kunskap om dem. Han ställer sig kritisk till ekonomiska lättnader som syftar till att locka utländska bolag att investera i landet, eftersom det viktigaste ändå är att företaget har en sund verksamhet. Skattelättnader och andra fördelar försvinner efter ett tag, och då måste företaget stå på en bra grund för att klara sig.

4.2.4 Tibnor SP z.o.o.

4.2.4.1 Företagspresentation

Tibnor SP z.o.o. är ett företag inom stål- och metallhandeln med ett både brett och djupt sortiment av produkter och tjänster för verkstads-, process och byggindustrin.⁹⁶ Tibnor finns verksamt i Norden och Polen och sammanlagt har koncernen cirka 950 anställda. Tibnorkoncernen hade år 2004 en omsättning på drygt 6,6 miljarder kronor.⁹⁷

4.2.4.2 Intervju

Telefonintervju med Roland Johansson, VD för Tibnor SP z.o.o., den 19 december 2005.

Etableringen i Polen

Anledningen till att Tibnor beslutade sig för en utlandsetablering var att flera av företagets kunder redan hade flyttat till Polen och att andra var på väg. Enligt Roland Johansson är det vanligt att företag inom denna bransch flyttar till Östeuropa. Före etableringen tog Tibnor hjälp av en konsult, vars uppgift var att komma fram till vilket av Östeuropas lägstkostnadsländer som passade Tibnors krav bäst. Konsultens tre förslag var Tjeckien, Ungern och Polen. Tjeckien hade en bra verkstadshistoria och en bra geografisk placering. Ungern hade en bra ekonomisk utveckling sett ur ett västerländskt perspektiv. Det var dock i Polen som de flesta kunderna fanns och landet hade även ett geografiskt bra läge. Dessutom var Polen ett bra alternativ eftersom utvecklingen på efterfrågan av Tibnors produkter spåddes ha en positiv framtid i landet. Tibnor i Polen har en enkel produktion för hemmamarknaden. Ledningen i den polska verksamheten består av två svenskar, som ansvarar för produkter, lager och inköp. Ansvariga för logistik och ekonomi rekryterades däremot lokalt.

⁹⁶ Tibnor (2006-01-04)

⁹⁷ Tibnor Årsredovisning 2004

På frågan om de speciella ekonomiska zonerna påverkade Tibnors beslut vid etableringen svarade Johansson att de valde att inte lokalisera sig inom en sådan zon. Anledningen till detta var att med utnyttjandet av skattelättnaderna följde även krav på att företaget skulle garantera en viss mängd sysselsättning och ekonomisk utveckling.

För- och nackdelar med Polen

En styrka med att etablera sig i Polen var enligt Johansson att det fanns en stor efterfrågan på Tibnors produkter. Det var även fördelaktigt att finnas på marknaden eftersom många svenska företag etablerat sig där och ännu fler förväntades etablera sig på den polska marknaden. Polen är ett land som är sargat av historien och ses ur ett marknadsekonomiskt perspektiv som ett ungt land. Johansson menar att landet har många traditioner som måste förändras. Förbättringar sker successivt, men fortfarande ses landets byråkrati och administration som ett problem. Även språket utgör ett hinder då polacker ännu inte har tillräckligt goda kunskaper i engelska och tyska. För många är fortfarande ryskan deras andra språk. Johansson anser att vägnätet är dåligt, vilket påverkar Tibnor i hög grad eftersom deras transporter ut från företaget till största del går med lastbil.

Tibnors syn på nuläget och framtiden i Polen

Polens medlemskap i EU har inneburit en ökning i efterfrågan av Tibnors produkter. Enligt Johansson grundar sig detta i att det blivit lättare att importera varor i och med att en stor del av den tidigare administrationen har försvunnit. Försäljningsökningen har lett till att Tibnor har beslutat om en ytterligare investering i Polen. Företaget planerar att investera i ett nytt lager och kontor. Under den period som Tibnor varit verksamt i Polen har Johansson märkt att det blivit svårare att rekrytera ny arbetskraft eftersom behovet av arbetskraft har ökat till följd av att många företag investerat i Polen. Konsekvensen av detta är att lönenivåerna har ökat. Johansson spår att lönerna kommer att vara så pass höga inom tio år att investeringar av låglöneskäl inte kommer att löna sig.

4.2.5 Capgemini Sverige AB

4.2.5.1 Företagspresentation

Capgemini är ett konsultföretag som bland annat hjälper företag inom olika branscher att transformera och outsourca sin verksamhet. Capgemini har 55 000 experter i fler än 30 länder

och bland deras kunder hittar man bland annat 20 av världens 30 största företag inom handel och 21 av de 25 största globala konsumentvaruföretagen.⁹⁸

4.2.5.2 Intervju

En intervju med Mats Alerius, Vice President för Capgemini Sverige AB, ägde rum den 23 november 2005 på företagets svenska huvudkontor i Alvik.

Om outsourcing och kärnverksamhet

Mats Alerius berättar inledande om hur synen på outsourcing successivt har förändrats. Företag har skalat av bit efter bit av sin verksamhet för att till slut endast ha sin kärnverksamhet kvar. Tidigare skötte företagen allt själva, från lokalvård, lunchservering, IT, distribution och tillverkning. Idag tycker ingen att det är konstigt att städning, IT och andra enheter sköts av utomstående företag.

Alerius betonar att outsourcing i sig inte löser alla problem. Att outsourca en avdelning bara för att den inte fungerar innebär ingenting annat än att jobbet görs på samma sätt, med enda skillnaden att det görs billigare. En offshorad avdelning kan dessutom öka risken för missförstånd och irritation då det kan innebära att nya kulturer och språk blandas in.

Alerius berättar att företag har olika syn på vad som kan outsourcas. Exempelvis anser många att produktionen är företagets kärnverksamhet och därför tvekar flera att lägga ut den på entreprenad, men Alerius poängterar att vad som är kärnverksamheten ofta beskrivs i någon form av vision/affärsidé och kan vara något så ”enkelt” som branding. Själva monteringen av de olika delarna är mindre betydande och skulle definitivt kunna outsourcas utan att företaget riskerar att förlora kontrollen och kunskap om kärnverksamheten.

På ett skämtsamt sätt beskriver Mats Alerius att det nästan är tvärtom inom stat, kommun och landsting. Inom dessa verksamheter har kärnverksamheterna skola, vård och omsorg outsourcats, medan administrativa och ekonomiska tjänster är kvar inom organisationerna. Detta är en av anledningarna till att den offentliga sektorn inte är någon stor outsourcingkund hos Capgemini. Privata företag har visat en tendens till att vara mer mogna när det gäller att

⁹⁸ Alerius, Mats, Intervju, 23 november 2005

outsourca utomlands. Alerius understryker att det är upp till företagen själva att känna efter vad de är bäst på och därmed avgöra vad deras kärnverksamhet bör vara.

Capgemini som konsult

Capgemini har flera års vana vid att hantera olika sorters problemställningar och därför vänder sig företag ofta till dem för att de vill ha hjälp att hitta bättre lösningar och kostnadsbesparingar. Capgemini gör då oftast en förstudie och undersöker vilka enheter som kunden är bra på och vad som kan förbättras. Förbättringen kan ske antingen genom en effektivisering inom företaget, flytt till annat land eller till exempel byte av affärssystem. Den bästa lösningen är oftast inte bara *en* förändring utan en kombination av flera olika saker för att öka effektiviteten. Offshoring är ett exempel på en lösning och storleken på kostnadsreduceringen beror på vilket land man kan tänka sig att offshora till. Alerius gav tre scenarios för ett företag som vill sänka sina kostnader:

1. Om företaget väljer att stanna Sverige kan Capgemini garantera en 10-procentig kostnadssänkning genom effektivisering.
2. Kan företaget däremot tänka sig att offshora till Polen garanteras en kostnadsminskning på minst 50 procent.
3. Den bästa kostnadssänkningen, runt 80 procent, uppnås om verksamheten flyttas till Kina. Siffrorna ovan är givetvis bara exempel.

Det billigaste offshoringalternativet behöver inte vara det bästa, utan det är viktigt att hitta en samarbetspartner som delar företagets vision och vilja.

Capgemini väljer sina placeringar bland annat utifrån länders infrastruktur och politiska situation och där det finns tillgång till rätt sorts personal. Polen är ett högst intressant mål för offshoring då det är ett land med ett geografiskt fördelaktigt läge, nästintill mitt i Europa, och numera även medlem i EU. Polen har hög tillgång på utbildad arbetskraft, som dessutom är billig samtidigt som den arbetar effektivt.

Problemet med utlandsetablering

En potentiell fara med att flytta delar av verksamheten till lågkostnadsländer är enligt Alerius den negativa publicitet som kan uppkomma. Företagsledningar som beslutar om offshoring kan utmålas som oetiska, eftersom de orsakar arbetslöshet i Sverige. Alerius menar att detta även kan vara skäl till att den offentliga sektorn hittills tenderat att avstå från sådana typer av

kostnadsbesparingar. Däremot är de ekonomiska riskerna inte stora för de företag som anlitar etablerade konsult-/outsourcingbolag som Capgemini.

Polen i framtiden

Alerius tror att intresset för Polen har ökat i och med att svenska företag har ”lärt känna” fler polacker, både för att fler polacker bosätter sig i Sverige och för att allt fler polacker utnyttjar möjligheten att komma till Sverige för att arbeta. Även om lönekostnaderna i Polen idag är låga kommer de troligtvis att stiga och då kommer marginalerna mot övriga europeiska länder att jämnas ut. När lönenivån närmar sig genomsnittet i Europa kommer företag troligtvis söka nya länder att flytta till. Enligt Alerius kommer detta dock att dröja länge.

5. Analys

Polen började långt innan EU-inträdet att locka många svenska företag att flytta hela eller delar av verksamheten till landet. Vad som lockar företagen till detta skiljer sig från fall till fall, men oftast är det marknadsexpansion och de låga kostnaderna som har störst inverkan. Den bransch som har varit mest expansiv är tillverkningsindustrin, men på senare tid har även tjänsteföretag fått ökat intresse för Polen. Trenden har dock inte fångat allas tycke; flera menar att en flytt inte ger några förtjänster i längden och att en sådan kortsiktig lösning rentav kan ge allvarliga konsekvenser på längre sikt. Viktigt är dock att det för en etablering aktuella landet har en stabil ekonomi, eftersom företaget annars riskerar att råka ut för oförutsedda händelser med stora kostnader som följd. I detta kapitel diskuterar och analyserar vi resultaten som framkommit i undersökningen. Analyskapitlet avslutas med en sammanfattning i punktform.

5.1 Svenska företags etableringar i Polen

Innan enkätundersökningen genomfördes hade vi en egen uppfattning om vad företagens mål med utlandsetableringen var. Vår tro var att de ekonomiska besparingarna skulle vara det viktigaste skälet, men resultatet av undersökningen visar dock på någonting helt annat. Lägre löner och skattelättnader är underordnade möjligheten till en större marknad med växande köpkraft. Bland de företag som deltog i undersökningen var som sagt det främsta skälet till etableringen i Polen marknadsexpansion. En av anledningarna till detta är att många företag startade sin verksamhet i Polen med att öppna ett försäljningskontor. Det är först senare, efter att företagen lärt känna marknaden, som produktion blivit aktuellt och därmed har kostnaderna fått en större betydelse. En annan anledning till att marknadsexpansion anses vara det främsta skälet till en utlandsetablering är företags ovilja att enbart tillverka för export. De satsar hellre på att skapa en hemmamarknad innan en exportsatsning görs. Tryggheten med detta koncept är att ifall exportsatsningen misslyckas har företaget ändå en marknad att falla tillbaka på.

En annan förutfattad tro vi hade var att fördelarna i de polska speciella ekonomiska zonerna skulle vara tilldragande för svenska företag. Detta visade sig vara helt fel, då inte ett enda av företagen i undersökningen angav att zonerna påverkade beslutet av ort i Polen. I intervjuerna

förklarades det med att de skattelättnader och andra förmåner som erbjuds i zonerna är mycket kortsiktiga. Åsikten bland företagen var att verksamheten måste vara självständig. Företag som är beroende av den typen av förmåner kommer att få det svårt att klara en eventuell avveckling av zonerna. Dessutom ställs det flera krav på företagen som utnyttjar förmånerna, som till exempel att de måste generera en viss sysselsättning. Idag är de speciella ekonomiska zonerna under avveckling, eftersom det var en förutsättning för Polens inträde i EU.

Precis som undersökningen visar har Polen ett geografiskt fördelaktigt läge, då landet i princip ligger i mitten av Europa. Närheten till Sverige gör den polska marknaden högst intressant för svenska företag i jämförelse med andra närliggande länder, som antingen är relativt små marknader, till exempel Baltikum, eller relativt mättade, till exempel Tyskland. Dessutom kan Polen användas som en språngbräda in i Ryssland och övriga Östeuropa, där marknaderna har stor framtida potential med växande köpkraft⁹⁹. Företag ser stora möjligheter i denna del av Europa eftersom konsumtionen av vissa varor ligger relativt lågt och utrymmet för en behovsökning är stort. Ett exempel är Sapa som i intervjun berättade att den polska konsumtionen av aluminium endast var en bråkdel av Sveriges.

Undersökningen visade att infrastrukturen och logistiken i Polen fungerar tillfredsställande. För vissa företag var det till och med en avgörande faktor när de valde att etablera sig i landet. Dock återkom kommentaren att även om vägnätet är väl utbyggt så varierar kvaliteten.

Polens medlemskap i EU har enligt undersökningen inte haft den effekt vi förväntat oss. Medlemskapet har visserligen underlättat tullhanteringen och ökat intresset för landet, men vi hade även trott att det skulle locka fler investeringar till landet. Vårt antagande byggde på att avskaffandet av tullarna underlättar för import och att företag då väljer att flytta tillverkningsenheten till ett lågkostnadsland för att sedan exportera till Sverige. På detta sätt skulle tillverkningskostnaderna kunna sänkas, marginalerna förbättras och varorna bli mer konkurrenskraftiga, både på den svenska och på den internationella marknaden.

När tullar mellan länder försvinner framträder ländernas komparativa fördelar. Detta möjliggör utnyttjandet av fördelarna och företag kan flytta produktionen till det land där

⁹⁹ *Ta pulsen på Polen*, Euro Info Centre Nord (2005-11-18)

resursutnyttjandet är högst. För Polens del har detta inneburit att enklare och arbetsintensiv produktion har flyttats dit, eftersom landet har komparativ fördel i kostnad för arbetskraft jämfört med Sverige. Eftersom arbetslösheten är hög i Polen har landet även en god tillgång på outnyttjad arbetskraft. Det är inte bara arbetskraftskostnaden som är lägre i Polen, utan kostnadsläget i stort är lägre än i Sverige.

I ett par av undersökningens fall berodde etableringen i Polen på att viktiga kunder hade flyttat sina verksamheter dit. Då företagen önskade få behålla dessa kunder valde de att flytta med. Underleverantörer till stora tillverkare som flyttar utomlands flyttar vanligtvis med eftersom de är direkt beroende av sin kund¹⁰⁰. Det blir i dessa fall inte en fråga om att själv välja land och ort, utan underleverantören tvingas att rätta sig efter tillverkaren.

Bland de undersökta företagen valde ett flertal att etablera sig i Polen genom att förvärva ett existerande polskt bolag och på så sätt få tillgång till befintlig logistik, marknadsandelar, kunnig personal etc. Ytterligare en anledning till att genomföra ett förvärv var att komma åt en speciell produkt och dess varumärke. I en av intervjuerna framkom det att företaget hade gjort en Greenfieldinvestering, där det nya företaget fick en svensk ledning och en strategi som liknade det svenska moderbolagets. Enligt företaget var detta avgörande för att de skulle lyckas med etableringen och många har uttryckt samma åsikter genom enkäten, där bland annat vikten av att ha en svensk ledning har sagts vara betydande, speciellt under uppbyggnadsperioden. Brownfieldinvestering är enligt undersökningen däremot inte lika vanligt förekommande, vilket troligtvis grundar sig i att de förvärvade företagens struktur liknar moderbolagets och därmed ej ändras alternativt att de förvärvade företagen är företag med en fungerande struktur. Ifall målföretagets struktur inte är kompatibel med det köpande företagens uteblir sannolikt affären.

Till Polens nackdelar hör bland annat att landet har varit och fortfarande delvis är okänt för sin omfattande byråkrati och korruption. Undersökningen visade att korruption fortfarande finns kvar, men inte haft särskilt stor påverkan på de svenska företagen, som tagit avstånd från korruption redan från början. På detta sätt har de hindrat korruptionen från att bli ett stort problem i sin polska verksamhet. Detta väcker dock frågan om korruption verkligen är ett stort problem, eftersom det faktiskt kan undvikas utan allt för stora besvär. Byråkratin finns

¹⁰⁰ *Tuffa tider för bilindustrins underleverantörer*, Dagens Nyheter Ekonomi, 25 augusti 2004

enligt de undersökta företagen kvar främst hos myndigheterna och är ett problem för både polska och utländska företag. Företagen är villiga att förändra systemet, men då myndigheterna klamrar sig fast i gamla vanor och inte visar tendenser till förbättring, går processen mycket långsamt. Företag som ingick i vår undersökning menade att det i Polen krävs många onödiga tillstånd, att handläggningstiderna för ärenden kan vara oacceptabelt långa och att systemet är krångligt. Det har även framgått att somliga handläggningstider beror på huruvida ett företag är berett på att ge bestickningar för en snabbare process eller inte.

5.2 Alternativ till offshoring

Trots den pågående trenden med offshoring finns det många skeptiker till fenomenet att företag flyttar sin verksamhet utomlands för att uppnå kostnadseffektiviseringar. Detta eftersom mycket talar för att samma positiva effekter går att uppnå genom en omstrukturering av den svenska verksamheten. En annan anledning till att vissa motsätter sig tanken att offshora en del av företaget är att de anser att flera aktiviteter som finns runt denna enhet måste finnas nära för att upprätthålla en förbättrad effektivitet¹⁰¹. Exempel på detta är forskning och utveckling, som är nära kopplat till produktionen. Dessa två enheter är beroende av helt olika produktionsfaktorer, nämligen kapital respektive arbetskraft. Skulle ett företag flytta produktionen till ett låglöneland bör även utvecklingsenheten flyttas med för att effektiviteten mellan enheterna inte ska gå förlorad.¹⁰² Om enheterna flyttas till ett land med komparativ fördel i arbetskraft men ej i kapital, förloras hela idén med offshoring eftersom den förväntade vinsten påverkas negativt. Däremot inte sagt att forsknings- och utvecklingsenheter bör stanna i Sverige. En flytt av utvecklingsenheten kan vara en smart lösning på sikt, eftersom studier visat att kompetensen för avancerad tillverkningsteknik håller på att utarmas i Sverige på grund av att allt för få elever väljer en teknisk utbildning¹⁰³.

En anledning till att intresset för offshoringinvesteringar har ökat, och allt mindre investeringar görs i Sverige, kan vara de föråldrade belöningsystemen och finansiella mått som används. Exempelvis finns det kritiserade räntabilitetsmättet räntabilitet på sysselsatt kapital fortfarande kvar i ekonomistyrningen. Kritiken mot räntabilitetsmått av denna typ bygger på deras kortsiktighet och att de är lätta att manipulera. Nyckeltalet räntabilitet på

¹⁰¹ Berggren s. 32

¹⁰² Berggren s. 31-33

¹⁰³ Brodowsky, Kerstin, *Allmänna IndustriGruppens synpunkter angående gymnasiekommitténs betänkande SOU 2002:120*, Allmänna IndustriGruppen, s. 1

sysselsatt kapital påverkas negativt av nyinvesteringar. Om ett företag har ett belöningsystem, där bonus utgår till företagsledningen i relation till hur väl räntabilitetsmålet utfallit, skapar det incitament för ledningen att avstå från nyinvesteringar. Detta eftersom nyinvesteringar drar ner företagets prestation och därmed minskar ledningens belöning. Istället för att investera i företaget kan ledningen välja att offshora och på så sätt förbättra nyckeltalet. Eftersom de gör sig av med kapital får de därmed ett högre värde på räntabilitet på sysselsatt kapital.¹⁰⁴

5.3 Jämförelse mellan Polen och Sverige ur investeringsperspektiv

Innan ett företag fattar beslut om en utlandsetablering är det vanligt att de gör en kostnadskalkyl för att räkna ut hur kostnadsläget kan komma att förändras vid en eventuell etablering. Kalkylen innehåller de ekonomiska faktorer som påverkar företaget direkt och i vissa fall även indirekt. Almi Företagspartner har tagit fram ett kalkyleringsprogram¹⁰⁵ för sådana beräkningar och en förenklad version av denna, Bilaga 2¹⁰⁶, ger ett exempel på hur kalkylen kan se ut. I exemplet jämförs Sverige med lågkostnadsländerna Polen och Kina och skillnaden mellan olika kostnader mellan dessa länder är över lag mycket stor. Polen visar sig vara klart billigare än Sverige i de flesta avseenden, medan Kina är överlägset billigast i samtliga punkter. Vad som visar sig vara Sveriges komparativa fördel är produktiviteten. I Polen är den hälften av Sveriges nivå och i Kina bara en tredjedel. Eftersom lönenivåerna i de två senare länderna är så pass mycket lägre blir kostnaden delat med produktiviteten ändå lägre i dessa länder. I exemplet finns två punkter där Polen faktiskt har ett bättre resultat än både Kina och Sverige: företagsskatten och de sociala avgifterna. Företagsskatten i Polen ligger på 19 procent jämfört med 20 och 28 procent för Kina respektive Sverige. I Kina kan procentsatsen dessutom stiga upp till 33 procent och då har alltså Kina den högsta siffran av alla jämförda länder. De sociala avgifterna i Polen uppgår till mellan 19,83 och 22,72 procent, vilket är lägre än både i Kina och i Sverige.

En beräkning efter kalkylen i Bilaga 2 ger företag med motivet att sänka sina kostnader incitament att flytta till Polen – och allra helst till Kina. Det finns dock faktorer som inte tas med i kalkylen, exempelvis geografiskt läge. I vår undersökning har det framkommit att det geografiska läget är en av Polens främsta fördelar i jämförelsen med Kina. Även annan

¹⁰⁴ Carlsson, Martin och Lind, Johnny, 'Ekonomistyrning – hinder eller stöd för produktionsutveckling?' i Bengtsson, Berggren, och Lind (red.) *Alternativ till outsourcing*, Liber, Malmö, 2005, s. 37-38

¹⁰⁵ *Dålig lönsamhet får svenska företag att flytta till låglöneländer*, Almi Företagspartner (2005-12-30)

¹⁰⁶ Warenmo, Lars, E-post, 4 januari 2006

forskning har visat att företag tenderar att etablera sig på geografiskt närliggande marknader. Det förklaras av ett index kallat ”psykiskt avstånd”, där skillnader mellan Sverige och andra länder bedömts. De faktorer som undersökts är utvecklings- och utbildningsnivå, affärslagstiftning, affärs- och vardagsspråk samt kultur. Vid utlandsetableringar söker företag inledningsvis marknader där skillnaderna i dessa faktorer inte är för stora.¹⁰⁷ Det är viktigt att sådana aspekter inte glöms bort. Kalkylen ger ändå en rättvis bild av kostnadsläget och där visas det tydligt att Polen har en stor fördel i jämförelse med Sverige. Kostnadsläget i Polen har störst betydelse för de företag som vill kostnadseffektivisera sin verksamhet, men fungerar även som en bonus för de företag som etablerar sig i Polen av marknadsskäl.

Polens självklara fördelaktiga produktionsfaktor är tillgången på billig arbetskraft. Låga löner innebär att en specialisering på arbetskraftsintensiv produktion är att föredra. Men om Polen lyckas öka sin produktivitet för arbetskraft och kapital kan de på sikt få fördelar även i andra produktionsfaktorer.¹⁰⁸ Den teknologiska utvecklingen i Polen har redan startat genom bland annat bilindustrins intågande i Polen. De flesta av världens biljättar har produktion i landet¹⁰⁹ och med dem kommer även underleverantörerna. Det är främst arbetskraftsintensiva tillverkningsenheter som flyttats, men fler och fler kapital- och teknologikrävande enheter flyttar med.

Polen och de övriga östeuropeiska länderna har relativt gott om humankapital, vilket innebär en högutbildad arbetskraft¹¹⁰. Sverige behåller ändå en komparativ fördel inom kunskapsintensiv produktion tack vare en högre produktivitet och en generellt sett högre utbildningsnivå. När det gäller kapital och teknik har många östeuropeiska länder en föråldrad maskinpark, vilket gör att kapitalproduktiviteten för dessa länder hamnar på en nivå som är 20-25 procent lägre än i Centraleuropa¹¹¹. Polens utbud av utbildad arbetskraft är intressant även för svenska tjänsteföretag, som allt oftare offshorar till lågkostnadsländer. Motiven för svenska tjänsteföretag att etablera sig i Polen är densamma som för tillverkande företag. Ett exempel på en tjänst som offshoras är callcenters, vars anställda huvudsakligen har i uppgift att ge service via telefon. För dessa verksamheter har det geografiska avståndet ingen betydelse, utan verksamheten kan i princip vara belägen var som helst i världen. Däremot är

¹⁰⁷ Johanson, Jan, Blomstermo, Anders och Pahlberg, Cecilia, *Företagets internationaliseringsprocess – Lärande i nätverk*, Studentlitteratur, Lund, 2002, s. 46

¹⁰⁸ *Östeuropa mot marknadsekonomi*, s. 29

¹⁰⁹ Rawa, Tadeusz, *Polen är bilindustrins nya eldorado*, Sydsvenska Dagbladet, 7 januari 1999

¹¹⁰ *Östeuropa mot marknadsekonomi*, s. 26

¹¹¹ *Östeuropa mot marknadsekonomi*, s. 27

kommunikationen viktig och därför är mycket goda kunskaper i ett visst språk nödvändigt. Ett annat exempel på tjänsteföretag är shared-servicecenters, som samlar flera olika företags administrativa funktioner under ett och samma tak¹¹². Även för dessa är språket avgörande. I Polen har engelskan som andraspråk i skolan inte funnits så länge, vilket lett till att språkkunskapen ännu inte kan anses vara välutvecklad. Tack vare att fler väljer att skaffa sig högre utbildning så ökar däremot andelen av befolkningen med kunskaper i engelska i rask takt.

5.4 Svenska företags framtida investeringar i Polen

Polen anses ännu vara ett lågkostnadsland, men detta kommer säkerligen att ändras på sikt. Vi förväntade oss att svenska företag som etablerat sig i Polen skulle ana en tidspress eftersom en del av lönsamheten försvinner i takt med att lönekostnaderna ökar. Representanterna för de företag vi intervjuat anser däremot inte att denna risk är överhängande och att lönerna inte kommer att komma upp till svensk nivå på mycket lång tid, mellan 10-20 år nämndes. Däremot gör en snabb löneökningstakt att det efter en viss tid inte kommer att löna sig att etablera i Polen om motivet är att sänka sina lönekostnader. En av anledningarna till att Polens löneökningstakt är så pass hög är att många företag etablerar sig i landet. När efterfrågan på arbetskraft ökar stiger även lönenivåerna. I en av intervjuerna framkom det att Kina är ett större hot än den polska löneökningstakten i sig, eftersom lönerna i Kina är så pass låga att de inte ens är värda att jämföra med polska löner. Detta innebär att företag som söker låga lönekostnader kommer att flytta ifrån Polen långt innan lönerna stiger till den svenska nivån. Däremot finns det i dagsläget andra faktorer som gör Kina mindre intressant ur ett investeringsperspektiv. Under intervjuerna har det framkommit att kvaliteten på produktionen i Kina ännu inte till fullo håller europeiska mått. Andra problem är den utbredda korruptionen i Kina och det stora geografiska avståndet som försvårar kontrollen. Även de kulturella skillnaderna blir mer omfattande och det krävs större resurser för att anpassa företagets verksamhet till kinesiska förhållanden. Polen och övriga Östeuropa är därför ett bra alternativ för de företag som inte vågar ta risken att investera på en så avlägsen marknad som Kina faktiskt är.

Fyra av de fem intervjuade företagen sade sig vara positivt inställda till framtida investeringar i Polen. Det femte företaget planerar däremot en investering i Kina, som kommer att innebära

¹¹² Lindvall, Marie, 'Delad Administration är inte dubbel administration', *Computer Sweden*, 14 september 2001, s. 23

en minskning av den polska verksamheten. Skillnaden beror på att företagen etablerar sig i Polen av olika anledningar. Vissa ser landet som en möjlighet till marknadsexpansion medan andra endast är intresserade av kostnadseffektiviseringar. När då ett land med än lägre kostnader, som till exempel Kina, blir aktuellt kommer de senare att välja att flytta vidare.

Trots att Polen genom olika åtgärder kontinuerligt försöker att förbättra företagsklimatet i landet, sker liknande förbättringar i andra lågkostnadsländer. En av Polens mest betydelsefulla åtgärder var den omfattande privatiseringen som har lett till en ökad konkurrens och utveckling av företag. Det tidigare problemet med en invecklad administrativ tullhantering har försvunnit i och med EU-inträdet. Polens framtid beror på hur väl de lyckas med dessa förbättringar, eftersom andra östeuropeiska länder siktar på att komma ikapp och rent av att gå förbi Polen.

Följande punkter sammanfattar analysen:

- Lägre löner och skattelättnader är underordnade möjligheten till en större marknad med växande köpkraft.
- Polens medlemskap i EU har enligt undersökningen inte haft den effekt vi förväntat oss.
- När tullar mellan länder försvinner framträder ländernas komparativa fördelar.
- Polen har komparativ fördel i kostnad för arbetskraft, delvis p.g.a. en god tillgång på utnyttjad arbetskraft.
- Polen har fortfarande en omfattande byråkrati och en förekommande korruption.
- Om Polen lyckas öka sin produktivitet kan de på sikt få fördelar även i andra produktionsfaktorer
- Fyra av de fem intervjuade företagen sade sig vara positivt inställda till framtida investeringar i Polen.
- Löneökningstakten ett hot för de företag som söker lägre arbetskraftskostnader.

6. Slutsats

Analysen av undersökningen utgör underlag för de slutsatser som presenteras i detta kapitel. Kapitlet avslutas med en kort sammanfattning i punktform.

Förmånerna med en etablering i Polen är många. Undersökningen visade att majoriteten av företagen prioriterar en marknadsexpansion högst. Möjligheten till en större marknad är viktigare för företagen än en etablering av kostnadsbesparingsskäl. I vår undersökning har det även framkommit två huvudgrupper av företag, nämligen:

- företag som etablerat sig i Polen med en säljavdelning
- företag som direkt startat produktion

Den förstnämnda gruppen har sett Polens marknadspotential som främsta motivering till etableringen. Till en början etablerade företagen en säljverksamhet i landet i syfte att skapa en kundkrets och ta marknadsandelar. Genom att sälja sina svensktillverkade produkter i Polen kunde de öka sin produktionsvolym och dra nytta av skalfördelar. Senare har många av dessa företag insett att en lokal tillverkning skulle vara mer gynnsamt än en fortsatt import från den svenska produktionen. Den produktion som startats i Polen har varit ämnad för den polska marknaden och export har endast haft en sekundär prioritering. Den andra gruppen i indelningen ovan består av företag som sett Polens komparativa fördelar i låga kostnader och arbetskraftsutbud som huvudsaklig anledning till etableringen. Bland dessa företag finns främst de företag som flyttat efter sina kunder för att bevara samarbetet. Av den anledningen är de billigare produktionsfaktorerna i Polen viktigare än just en marknadsexpansion. Detta hindrar inte dessa företag från att även se Polen som en potentiell marknad.

I de två ovannämnda grupperna går det inte att urskilja något mönster i hur företagen valt att etablera sig i Polen. Greenfield, förvärv och Brownfield är lika ofta förekommande i båda grupperna. Förvånande är att ett så pass stort antal företag valt att göra en Greenfield-investering eftersom detta kan vara svårt på en ny marknad som Polen. Detta beror på att flera företag har flyttat efter sina kunder, vilket underlättar etableringen eftersom en befintlig kundkrets redan finns på plats. En annan anledning till att företag inte ser en Greenfieldinvestering som svårt och tidskrävande är att det finns stor hjälp att tillgå i form av Exportrådet i Warszawa och Svensk-Polska Handelskammaren.

Självklart finns det vissa företag i undersökningen som inte kan placeras i någon av de två ovanstående grupperna. Exempel är de företag som har förvärvat ett polskt företag i syfte att komma åt en viss teknologi eller produkt. För dessa företag är det alltså varken marknadsexpansionen eller kostnadsbesparingar som är den avgörande faktorn.

Oberoende av i vilket syfte företagen i undersökningen etablerat sig i Polen är landets geografiska läge en fördel. Närheten till Sverige innebär att kontakten mellan den svenska och den polska verksamheten underlättas både ur kommunikations- och kontrollsynpunkt. En svensk kontroll över den polska verksamheten är oerhört viktig, främst under uppbyggnadsperioden. Polens centrala läge i Europa är en viktig fördel för de företagen som exporterar en stor del av den polska produktionen.

De företag som etablerar sig i Polen kan dra fördel av landets komparativa fördelar i billig arbetskraft och låga kostnader för energi med mera. Det här har lett till att produktionen är den vanligaste delen av verksamheten som företagen etablerar i Polen. Dock har undersökningen visat att Polens speciella ekonomiska zoner inte har haft någon inverkan överhuvudtaget, vilket beror på kortsiktigheten i dessa skattelättnader. Detta tyder på att företag satsar på att stanna en längre tid. Exakt hur lång tid de företag som etablerat sig av lågkostnadsskäl kommer att stanna råder det skiljda meningar om. Tidsperioden kan vara olika beroende på vilken del av landet det företaget är verksamt i. Huvudstaden Warszawa har haft en snabb löneökning och därför är rådet till andra företag som funderar på att etablera sig i Polen att välja områden som ligger längre ifrån storstäderna. Däremot bör de som etablerar sig i Polen av marknadsskäl rikta sig mot de större städerna eftersom det är där marknaden finns.

Polens komparativa fördel i låga arbetskraftskostnader hotas av landets höga löneökningstakt. Högre löner kommer att innebära att de svenska företag som söker sig utomlands för att kostnadseffektivisera sin verksamhet kommer att se till andra länder istället. Därför är lågkostnadsländer som Kina ett hot mot Polens möjlighet att locka till sig investeringar i framtiden. I jämförelse med Polen är Kina dessutom en större marknad. I takt med att företagen allt mer använder sig av offshoring, blir det geografiska avståndet mindre skrämmande. Företagen vågar därmed etablera delar av verksamheten i länder på större geografiska avstånd.

Med undersökningen som underlag visas det att de svenska företag som etablerat sig i Polen främst är tillverkande företag. Tjänsteföretagen har varit underrepresenterade i vårt underlag, men innebär inte att intresse saknas inom dessa branscher. Polen innebär möjligheter till marknadsexpansion och kostnadseffektiviseringar även för tjänsteföretag. Andelen av befolkningen med högre utbildning har vuxit i en rask takt sedan början av 1990-talet och trenden visar inga tendenser på att avta. Högre utbildning har stor betydelse för tjänsteföretag eftersom humankapital är företagets viktigaste produktionsfaktor. Arbetskraftskostnaderna i dessa företag utgör en stor del av totalkostnaden och därmed blir Polens lägre arbetskraftskostnader tilldragande för tjänsteföretag.

Genom undersökningen framgår det att de allra flesta företagen är nöjda med sina etableringar. En etablering i Polen är enligt vår åsikt en lönsam investering eftersom förutsättningarna är så pass gynnsamma. Kalkylen visar tydligt att kostnadsläget i Polen är betydligt lägre än i Sverige. En lönsam investering i Polen förutsätter dock att det enskilda företaget lyckas med att utnyttja fördelarna i de polska produktionsfaktorerna.

Slutsatserna i denna uppsats dras främst utifrån enkätsvaren men styrks av de intervjuade företagen. De undersökta företagen är inte tillräckligt stort till antalet för att kunna göra en generalisering över svenska företag i Polen. Dessutom skiljer sig åsikterna bland de undersökta företagen åt. Exempelvis anser ett företag att all typ av verksamhet kan offshoras medan ett annat anser att produktionen absolut bör stanna inom företaget för att inte kärnkompetensen inom företaget ska förloras. Som Almi Företagspartner uttrycker det på sin hemsida:

*”Det finns alltså inget generellt svar på frågan om ett svenskt tillverkande företag eller tjänsteföretag bör flytta hela eller delar av sin verksamhet utomlands. Det krävs en ingående kalkyl för varje företag beroende på bransch och marknadssituation.”*¹¹³

Av den anledningen är det svårt att ge mer än rent allmänna råd till företag som funderar på att etablera sig i Polen. De företag som deltog i undersökningen har gett tips och viktiga synpunkter utifrån sina egna erfarenheter till andra företag som planerar en etablering i Polen.

¹¹³ Dålig lönsamhet får svenska företag att flytta till låglöneländer, Almi Företagspartner (2005-12-30)

Slutligen visar undersökningen att de svenska företag som etablerat sig i Polen är nöjda med denna investering. Än är det heller inte för sent för andra svenska företag att etablera sig i landet i syfte att sänka sina kostnader. Även för de företag som vill expandera till nya marknader har goda möjligheter då den polska befolkningen är stor och dess köpkraft hela tiden ökar.

Följande punkter sammanfattar slutsatsen:

- Främsta skälet till etableringen var marknadsexpansion.
- Företagen i undersökningen är nöjda med resultatet av etableringen i Polen.
- Även kostnadsläget i Polen var betydelsefullt.
- Löneökningstakten inte lika stort hot som Kina.
- Svenska företag kommer inte att sluta investera i Polen, men investeringar baserade på kostnadseffektiviseringar kommer att flytta till Kina.

7. Avslutande diskussion

I detta kapitel ges rekommendationer till företag som planerar att etablera sig på den polska marknaden. I påföljande avsnitt förs kritiska diskussioner kring uppsatsen och dess reliabilitet och validitet. Kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning.

7.1 Råd till svenska företag med planer på en etablering i Polen

Under arbetets gång och genom intervjuerna har vi konstaterat att vissa faktorer har en positiv verkan på utfallet av en etablering i Polen. Självfallet påverkar vilken bransch företaget är verksamt i och av vilken anledning det planerar att genomföra etableringen. Våra rekommendationer sammanfattas i ett par punkter.

- Gör besök i Polen och i polska företag, både inom samma bransch och andra branscher för att få en bild av det polska företagsklimatet.
- Läs på om den polska kulturen och historien för att få en förståelse för landet och dess befolkning.
- Planera varje steg och gör uppföljningar kontinuerligt.
- Lägg mycket vikt vid att rekrytera rätt arbetskraft.
- Kontrollen är viktig. Enligt flertalet företag i undersökningen är det en stor fördel att ha en svensk ledning i den polska verksamheten. Åtminstone under uppbyggnadsskedet för att lägga grunden till en bra kommunikation mellan den polska och svenska verksamheten.

Exportrådet har lång erfarenhet av etableringar i Polen och om landet allmänhet. Därför utgör de en stor hjälp för små och medelstora företag som saknar resurser att själva göra noggranna undersökningar i landet. Det finns även ett flertal andra organisationer vars uppgift är just att informera och ge råd i den här typen av frågor.

7.2 Kritik till eget arbete

Urvalet för undersökningen baserades på en lista publicerad av Exportrådet. Anledningen till att vi valde att använda en befintlig lista med svenska företag i Polen var att totalpopulationen är svår och tidskrävande att sammanställa på egen hand. Listan som användes innehöll alla

kontaktuppgifter förutom e-postadress, vilken vi själva tog reda på. De företag som saknade e-postadress försvann därmed ur urvalet. Problemet med denna lista var att den endast innehåller svenskrelaterade bolag med verksamhet i Polen. Det innebär att de svenska företag som endast offshorator till ett företag i Polen, utan att ha någon ägarrelation till det, inte finns representerade i urvalet. Detta bidrog till att många företag som valt Polen ur ett kostnadsperspektiv inte fick ge sina synpunkter i enkätundersökningen.

Enkäten skrevs i ett tidigt skede, vilket innebär att vi vid den tidpunkten inte var tillräckligt väl insatta i ämnet. I efterhand har vi upptäckt att vissa frågor i enkäten varit överflödiga medan andra saknats. Den typ av frågor vi saknat är främst sådana som vi tidigare ansåg vara för känsliga, men som hade varit bidragande till en mer intressant undersökning. Vår försiktighet kan ha varit obefogad eftersom vi trots enkla och okänsliga frågor fick ett mycket lågt deltagande. Svarsfrekvensen var endast 16 procent, medan vi förväntat oss minst 20 procent. För att öka antalet besvarade enkäter skickade vi en påminnelse, vilket också resulterade i ökat deltagande.

Även om enkäten till stor del innehöll givna svarsalternativ uppstod svårigheter vid tolkningen av vissa svar. Det gällde främst de frågor där respondenten skulle rangordna alternativen. Få av företagen svarade enligt instruktionen. Övriga företag hade antingen missförstått instruktionen eller helt enkelt inte velat lägga ner tid och energi på att ge fullständiga svar. I många fall har vi varit tvungna att göra antaganden om vad företagen menat. Detta kan självklart ha påverkat resultatet.

7.3 Reliabilitet

Tack vare att en hög andel av dem som besvarade enkäten har befattningen VD har svaren hög trovärdighet. Detta eftersom ett företags VD har den bästa kunskapen om företagets motiv till beslut och hur väl målen har uppnåtts. Även vid intervjuerna har företagens VD:ar eller andra högt uppsatta personer ställt upp, vilket ger intervjuerna hög trovärdighet. Däremot tvingade det geografiska avståndet oss att genomföra tre av intervjuerna via telefon, vilket påverkar kvaliteten på intervjun. För att minimera risken att missförstånd eller misstolkningar uppstått, har vi i efterhand skickat ut sammanfattningen av intervjuerna för respektive respondents godkännande. Genom denna åtgärd fick både personerna som intervjuats personligen och via telefon möjlighet att korrigera eventuella felaktiga uppgifter.

Ifall en liknande undersökning genomförs bland andra svenska företag med verksamhet i Polen kommer resultaten troligtvis att skilja sig från dem som framkommit i denna uppsats. Detta gäller emellertid främst intervjuerna, eftersom varje företag är unikt och inte alltid är representativt för samtliga företag i branschen.

7.4 Validitet

Enkätundersökningen har bekräftats av intervjuerna där företagen både har gett sin egen syn på etableringen, men även kunnat ge ett mer allmänt svar som gäller för hela branschen. Intervjun med konsultföretaget har dessutom gett olika synvinklar då de har stor erfarenhet av etableringar i olika skeden och branscher.

Eftersom undersökningen innehåller färre än 30 företag kan den inte ses som statistiskt signifikant. Detta innebär att generaliseringar inte kan göras. Hade antalet deltagande överstigit 30 hade undersökningen kunnat ses som representativ i och med att den innehåller företag från ett stort antal olika branscher. Av den anledningen är undersökningen inte begränsad till en viss bransch utan skulle mycket väl kunna vara underlag för en rättvisande bedömning av hur svenska företag resonerat kring etableringen i Polen.

7.5 Förslag till framtida forskning

I vår undersökning framkom det att flera svenska företag som är verksamma i Polen har funderingar på att flytta vidare till Kina. Hur påverkas verksamheten i Sverige? Finns det någon märkbar skillnad i den svenska verksamheten beroende på om företagen flyttar till Östeuropa eller till Asien?

I och med att fler östeuropeiska lågkostnadsländer blir medlemmar i EU ökar inflödet av billig arbetskraft till Sverige. Påverkar denna konkurrens lönenivåerna i Sverige respektive länderna i Östeuropa?

8. Figurföreteckning

Diagram 1: Motiv för etablering utomlands	23
Diagram 2: Anledning till val av ort	24
Diagram 3: Delar av verksamheten där mest pengar investerades i samband med etableringen	25
Figur 1: Resursursprung i olika investeringssätt	14
Figur 2: Fyra sätt att outsourca	19
Figur 3: Företagens geografiska placering i Polen	22
Tabell 1: Korta fakta om Polen	4
Tabell 2: Exempel på två länders produktivitet	15

9. Källförteckning

Litteratur

Bengtsson, Lars, 'Outsourcing av produktion i svensk verkstadsindustri' i Bengtsson, Lars, Berggren, Christian & Lind, Johnny (red.), *Alternativ till outsourcing*, Liber, Malmö, 2005, s.47-70.

Bengtsson, Lars, Berggren, Christian & Lind, Johnny, 'Introduktion' i Bengtsson, Lars, Berggren, Christian & Lind, Johnny (red.), *Alternativ till outsourcing*, Liber, Malmö, 2005, s.7-16.

Berggren, Christian, 'Vad betyder produktion för avancerade industriföretag?' i Bengtsson, Lars, Berggren, Christian & Lind, Johnny (red.), *Alternativ till outsourcing*, Liber, Malmö, 2005, s.17-33.

Carlsson, Martin & Lind, Johnny, 'Ett hinder eller stöd för produktionsutveckling' i Bengtsson, Lars, Berggren, Christian & Lind, Johnny (red.), *Alternativ till outsourcing*, Liber, Malmö, 2005, s.34-46.

Denscombe, Martyn, *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund, 2000.

Ekholm, Karolina, 'Internationell handel och utlandsinvesteringar' i Södersten, Bo (red.) *Marknad och Politik*, 5:e uppl., 3:e tryckningen, SNS Förlag, Stockholm, 2000, s. 338-369.

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber, Malmö, 2003.

Johanson, Jan, Blomstermo, Anders och Pahlberg, Cecilia, *Företagets internationaliseringsprocess – Lärande i nätverk*, Studentlitteratur, Lund, 2002.

Lundberg Lars, *Internationell handel och industristruktur*, Liber Ekonomi, Malmö, 2001.

Tidskrifter

Abrahamsson, Kjell Albin, *Polen skiftar framtoning och president*, Sveriges Radio, 2005, Hämtad 9 januari 2006, <<http://www.sr.se/Ekot/artikel.asp?artikel=760673>>.

Lindvall, Marie, 'Delad Administration är inte dubbel administration', *Computer Sweden*, 14 september 2001, s. 23

Dahlquist, Hans, *Svenska fordon mer baltiska och polska*, Ny Teknik, 2004, Hämtad 16 december 2005, <http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art_id=34735>.

Prahalad, C.K. & Hamel, Gary, 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, Maj-juni, 1990, s.79-91.

Rawa, Tadeusz, 'Polen är bilindustrins nya eldorado', *Sydsvenska Dagbladet*, 7 januari 1999.

TT, *Tuffa tider för bilindustrins underleverantörer*, Dagens Nyheter Ekonomi, 2004, Hämtad 9 januari 2006, <<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=303477>>.

Ullsten, Maria, 'Snart flyttar även de roliga jobben', *Civilekonomen*, Nr 8 s. 4, 2005.

Västsvenska Industri- och Handelskammaren Service Aktiebolag, *Västsvenska företag planerar att flytta ut verksamhet*, Newsdesk, 2005, Hämtad 21 december 2005, <http://newsdesk.se/view_pressrelease.php?id=42187>.

Rapporter

Andréasson, Jenny & Svensson, Jenny, *Kulturella skillnaders påverkan på val av etableringsmetod - svenska företag i Frankrike*, Kandidatuppsats, Södertörns Högskola, 2002-01-11.

Brodowsky, Kerstin, *Allmänna IndustriGruppens synpunkter angående gymnasiekommitténs betänkande SOU 2002:120*, Allmänna IndustriGruppen, 2002.

Fölster, Stefan, *Den stora omfördelningen av arbete – Utflyttnings hot och möjligheter*, Rapport från Svenskt Näringsliv, 2004.

Kommissionens yttrande över Polens ansökan om medlemskap i Europeiska unionen, Europeiska Kommissionen, Hämtad 27 december 2005 <<http://europa.eu.int/comm/enlargement/dwn/opinions/poland/po-op-sv.pdf>>.

Meyer, Klaus & Estrin, Saul, *Entry Mode Choice in Emerging Markets: Greenfield, Acquisition, and Brownfield*, Center for East European Studies, Copenhagen Business School, 1998.

Piasecka, Lola, *Affärer med Polen – Praktiskt nätverk i Öresundsregionen*, Folkuniversitetet, Malmö, 2002.

Polens ekonomi – fortsatt positiv utveckling, Rapport från Utrikesdepartementet, 25 augusti 2005, Hämtad 16 december 2005, <<http://www.swedishtrade.se/polen/>> / Om polen / Landrapport.

Studie i affärsklimat Polen, Exportrådet Polen, 2005.

Sveriges ekonomiska förbindelser med Polen, Rapport från Kommerskollegium, 2004.

Söderberg, Mattias & Johansson, Maud, *Investera för utveckling? – fakta och myter om utländska investeringar och investeringsavtal*, Ur skriftserien Globala studier, Forum Syd, nr 19, 2003.

Tibnor Årsredovisning, 2004.

Zetterbergs Årsredovisning, 2004.

Östeuropa mot marknadsekonomi –Nya möjligheter för svensk handel? Rapport från Institutet för tillväxtpolitiska studier, A2001:005, 2001.

Muntliga källor

Alerius, Mats, Vice President för Capgemini Sverige AB, Intervju, 23 november 2005.

Erfäldt, Lars, Ekonomichef och vice VD för Zetterbergs Produkt AB, Intervju, 7 december 2005.

Hermansson, Michael, VD för GCE Holding AB, Intervju, 8 december 2005.

Johansson, Roland, VD för Tibnor SP z.o.o., Intervju, 19 december 2005.

Magnusson, Sven, Affärsutvecklare på Sapa AB, Intervju, 22 november 2005.

Sulejewicz, Aleksander, Prof., Kursföreläsningar: Global Business Strategy in the European Context, Warsaw School of Economics, Vårterminen 2005, 23 februari 2005 – 8 juni 2005.

Warenmo, Lars, E-post, Almi Företagspartner, E-post, 4 januari 2006.

Weresa, Marzenna A, Prof. Dr. hab., Kursföreläsningar: Foreign Direct Investment and the Development of the Polish Economy, Warsaw School of Economics, Instytut Gospodarki Swiatowej, Vårterminen 2005, 25 februari 2005 – 22 april 2005.

Elektroniska källor

Allmän information om skattsedlar, Skatteverket, Hämtad 30 december 2005, <<http://www.skatteverket.se/infotext/artiklar/04/fskattinfo.4.18e1b10334ebe8bc8000148.html#31.18e1b10334ebe8bc800049300>>.

Computer Sweden, Språkwebb, Sökord: Greenfield och Brownfield, Hämtad 20 december 2005, <<http://computersweden.idg.se/tjanster/sprakwebb/ord.asp?ord=data&s=1333333333333333333333333333332&nolimit=true>>.

De nya EU-länderna och den monetära integrationen i Europa, Power Point-presentation, Institute for International Economic Studies, Stockholm Universitet, 2004, Hämtad 4 januari 2006, <http://www.iies.su.se/~lcalmfor/Uppsala_okt04.pdf>.

DubielVitrum, Hämtad 3 januari 2006, <http://www.glass.biz/siec_sprzedazy/sieci_handlowe/>.

Dålig lönsamhet får svenska företag att flytta till låglöneländer, Almi Företagspartner, 2005, Hämtad 30 december 2005, <http://www.almi.se/ArticlePages/200506/08/20050608095841_-Alla_anvandare-_Moderbolag240/20050608095841_-Alla_anvandare-_Moderbolag240.dbp.html>.

Ekonomi, Polska ambassaden i Stockholm, 2005, Hämtad 27 december 2005, <<http://www.polemb.se/polen/index.php?page=ekonomi>>.

Exportrådet, Hämtad 30 oktober 2005, <<http://www.swedishtrade.se/polen/>> / Dotterbolagslista.

Förvärv av företag eller affärsverksamhet, Yritys Suomi, Hämtad 10 januari 2006, <<http://www.yrityssuomi.fi/liston/perustajaninfo/page.lsp?r=3162&l=sv>>.

GCE, *History*, Hämtad 5 januari 2006, <<http://www.gceab.se/section/index.asp?crtid=25>>, rganisation, Hämtad 5 januari 2006, <<http://www.gceab.se/section/index.asp?crtid=26>>.

Hur bildades EU, EU-upplysningen, 2005, Hämtad 13 december 2005, <http://www.eu-upplysningen.se/templates/EUU/standardTemplate___1637.aspx>.

Info by EU Country – EU 15, EU:s webbportal, Hämtad 20 december 2006, <http://europa.eu.int/comm/taxation_customs/common/info_country/eu_15/index_en.htm>.

Landet och folket, Polska Ambassaden i Stockholm, 2005, Hämtad 27 december 2005 <<http://www.polemb.se/polen/index.php?page=landet>>.

Mercurius, Sökord: David Ricardo, Hämtad 20 december 2005, <<http://www.mercurius.nu/skarp/index.php?main=3&id=42&type=article&PHPSESSID=a236f36c98760ddf04b743f383ccd892>>.

Nationalencyklopedin

NE: Sökord: globalisering, Hämtad 13 december 2005, <http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=183301&i_word=globalisering>.

NE: Sökord: inombranschhandel, Hämtad 3 januari 2006, <http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=211955&i_word=inombranschhandel>.

NE: Sökord: komparativ fördel, Hämtad 3 januari 2006, <http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=228365&i_word=komparativ>.

NE: Sökord: lågkostnadsländer, Hämtad 20 december 2005, <http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=166188&i_sect_id=C843895&i_word=1%e5gkostnads1%e4nder&i_h_text=1&i_rphr=1%e5gkostnads1%e4nder>.

NE: Sökord: Polen, Hämtad 16 december 2005, <http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=284978&i_history=1>.

NE: Sökord: Polen, Hämtad 22 december 2005, <http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=284978&i_sect_id=284978&i_word=polen&i_history=2>.

NE: Sökord: Polen, Hämtad 27 december 2005, <http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=284978&i_word=polen>.

NE: Sökord: Polen, Hämtad 27 december 2005, <http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=284978&i_sect_id=284978&i_word=polen>.

NE: Sökord: statshandel, Hämtad 6 januari 2006, <http://80-www.ne.se.till.biblextern.sh.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=314454&i_word=statshandel>.

NE: Sökord: validitet, Hämtad 29 november 2005, <http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=338295&i_word=validitet>.

Poland for investors, Polish Information and Foreign Investment Agency, Hämtad 28 december 2005, <<http://www.paiz.pl/index/?id=c81e728d9d4c2f636f067f89cc14862c>>.

Sapa, Hämtad 2 december 2005, <<http://www.sapa.se/templates/Page.aspx?id=248>>.
Socialavgifter, Skatteverket, Hämtad 30 december 2005, <<http://www.skatteverket.se/infotext/arbetsgivare/socialavgifter.4.18e1b10334ebe8bc80005862.html>>.

Ta pulsen på Polen, Euro Info Centre Nord, Hämtad 18 november 2005, <<http://www.eicnord.se/news/article.asp?SectionID=2&ArticleID=49>>.

Tibnor, *Din tillväxtpartner – koncernpresentation*, Tibnor, Hämtad 4 januari 2006, <[http://www.tibnor.se/C1256EF1005D76CD/0/34A6BAF520BA4FBEC1256F1500529D37/\\$file/Tibnor_tillv%E2%96%A0xtpartner.pdf](http://www.tibnor.se/C1256EF1005D76CD/0/34A6BAF520BA4FBEC1256F1500529D37/$file/Tibnor_tillv%E2%96%A0xtpartner.pdf)>.

Wikipedia, Webbencyklopi, Sökord: Polen, Hämtad 20 december 2005, <<http://sv.wikipedia.org/wiki/Polen>>.

Bilaga 1: Survey of companies relocating facilities to Poland

1. Name of the company:

2. Line of business:

- Agriculture and forestry # 1
- Textile and leather # 1
- Retailing and wholesale trade # 6
- Healthcare # 0
- Transport # 1
- Construction # 0
- Finance # 1
- IT and communication # 2
- Chemicals, rubber and plastic # 1
- Raw materials and minerals # 1
- Electricity, gas, water and heating supply # 1
- Manufacturing of vehicles and machines # 1
- Other manufacturing # 8
- Other line of business, namely # 6

3. The responder of this survey has the position of:

- President # 12
- Vice president # 2
- Financial manager # 7
- Marketing manager # 1
- Assistant # 1
- Other, namely # 6

(Varav: Affärsutvecklare # 2
Styrelseordförande # 2
Områdeschef Polen # 1
Business Unit Controller # 1)

4. The motive for moving overseas was/is:

Please place following alternatives in order of preference, 1=highest preference, and so on.

- | | | |
|---|-------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> Tax rate | Prioritet 1: # 1 | Prioritet 2: # 0 |
| <input type="checkbox"/> The selection (supply) of available labour | Prioritet 1: # 2 | Prioritet 2: # 5 |
| <input type="checkbox"/> Rate of wages | Prioritet 1: # 3 | Prioritet 2: # 6 |
| <input type="checkbox"/> Raw materials | Prioritet 1: # 0 | Prioritet 2: # 2 |
| <input type="checkbox"/> Technology | Prioritet 1: # 0 | Prioritet 2: # 2 |
| <input type="checkbox"/> Market expansion | Prioritet 1: # 18 | Prioritet 2: # 3 |
| <input type="checkbox"/> Other, namely | Prioritet 1: # 2 | Prioritet 2: # 0 |

5. What was the reason for choosing Poland over other countries (i.e. the Czech Republic, the Baltic States, China or India)?

Please place following alternatives in order of preference, 1=highest preference, and so on.

- | | | |
|--|-------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> Geographical location | Prioritet 1: # 12 | Prioritet 2: # 6 |
| <input type="checkbox"/> Culture | Prioritet 1: # 1 | Prioritet 2: # 1 |
| <input type="checkbox"/> Financial stability | Prioritet 1: # 0 | Prioritet 2: # 3 |
| <input type="checkbox"/> Transport network | Prioritet 1: # 0 | Prioritet 2: # 4 |
| <input type="checkbox"/> Judicial system | Prioritet 1: # 0 | Prioritet 2: # 0 |
| <input type="checkbox"/> Other, namely | Prioritet 1: # 12 | Prioritet 2: # 0 |

6. In what year did you start your business in Poland?

1989: # 1	1999: # 3
1991: # 2	2000: # 2
1992: # 3	2001: # 2
1994: # 4	2002: # 1
1995: # 1	2003: # 1
1998: # 6	2005: # 1

7. Where in Poland are your facilities located?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bialystok # 0 | <input type="checkbox"/> Plonsk # 0 |
| <input type="checkbox"/> Gdansk # 3 | <input type="checkbox"/> Poznan # 4 |
| <input type="checkbox"/> Gdynia # 2 | <input type="checkbox"/> Szczecin # 4 |
| <input type="checkbox"/> Gliwice # 0 | <input type="checkbox"/> Warsaw # 10 |
| <input type="checkbox"/> Katowice # 3 | <input type="checkbox"/> Wroclaw # 3 |
| <input type="checkbox"/> Krakow # 2 | <input type="checkbox"/> Other, namely |
| <input type="checkbox"/> Lodz # 6 | |

8. Why did your company choose this location? Please fill in those alternatives which concur with your choice. (More than one choice is possible.)

- Because other Swedish companies had moved to the same area # 4
- Infrastructure # 10
- Tax relieves in Special Economic Zones (SEZ) # 0
- Geographical advantage # 16
- It is an area with a lot of companies operating in the same line of business # 2
- Other, namely # 11

9. What part of the business was transferred to Poland? (More than one choice is possible.)

- Manufacturing # 14
- Research and development # 2
- Administration # 0
- Marketing # 6
- Stock-in-trade # 3
- Other, namely # 10

10. Number of employees in Sweden:

- 0-20 # 5
- 21-50 # 5
- 51-100 # 3
- 101-200 # 1
- 201 or more # 14

11. Number of employees in Poland:

- 0-20 # 8
- 21-50 # 7
- 51-100 # 3
- 101-200 # 3
- 201 or more # 7

12. Number of factories in Poland:

- 0 # 6
- 1 # 18
- 2 # 2
- 3 or more # 2

13. How did the company start its business in Poland? (More than one choice is possible.)

- By buying an existing facility # 12
- By building a new facility # 7
- By renting an existing facility # 7
- Other, namely # 3

14 a) How many years did your company expect that it would take before reaching the point of break-even?

- 1 or less # 9
- 2 # 7
- 3 # 6
- 4 # 3
- 5 or more # 2

b) Afterwards, what was the outcome?

- As expected # 21
- More years than expected # 5
- Fewer years than expected # 0

15 a) Is the result of the relocating consistent with the company's goals and expectations?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Yes, indeed | | | No, not at all | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| # 16 | # 8 | # 1 | # 1 | # 0 |

b) If no, please comment why.

16. In which part did you invest the most money in relation to the establishment? Please place following alternatives in order of preference, 1=highest preference, and so on.

- | | | |
|--|-------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> Marketing | Prioritet 1: # 8 | Prioritet 2: # 8 |
| <input type="checkbox"/> Production | Prioritet 1: # 16 | Prioritet 2: # 3 |
| <input type="checkbox"/> Recruitment | Prioritet 1: # 0 | Prioritet 2: # 8 |
| <input type="checkbox"/> Logistics | Prioritet 1: # 1 | Prioritet 2: # 5 |
| <input type="checkbox"/> Other, namely | Prioritet 1: # 1 | Prioritet 2: # 1 |

17 a) Did any unexpected costs or benefits occur?

- Yes # 13
- No # 17

b) If yes, please give examples.

18. What are, according to you, the biggest risks with moving a facility abroad?

19. What are, according to you, the most important factors that make a relocation of a facility abroad successful?

20. What would you recommend to companies that are about to establish in Poland?

21. Any other comments (voluntarily)

Thank you for the participation in this survey!

Please respond to Jeanette Kahlin and Laura Piechal at sh.student@hotmail.com

Bilaga 2: Jämförelsekalkyl

Kostnader som påverkas i RR	Sverige	Polen	Kina
1. Personalkostnader			
- Lönenivå (kollektivanställd el motsv)	100	15-20	4-7
- Lönenivå (Tjänstemän)	100	14-32	4-10
- Soc avgifter inkl arbgivavg, tj-män	49,80%	19,83-22,72% ¹⁾	22-43% ²⁾
- Soc avgifter inkl arbgivavg, koll anst	39,50%	19,83-22,72% ¹⁾	22-43% ²⁾
- Övrigt (förmåner, arbetskläder, etc)	100	5	1
2. Driftkostnader			
* EI	100	92	84
* Olja	100	27	19-23
* Diesel	100	80	38-47
* Kol	100	74	6-18
- Verktyg	100	100	60-70
- Förbrukn material	100	100	60-70
- Interna transporter	100	18-25	5-7
3. Material			
- Direkt Material	100	100	100
- Materialomkostnader	100	18-25	5-7
4. Kapitalkostnader			
- Lokalkostnader	100	30-100	10-100
- Hyror & Leasing	100	80-100	-
- Räntor (kalkylmässig)	7,50%	12,5%	7,50%
- Avskrivningar (nivå Investeringskostnad)	100	100	50 inh, 100 utl
5. Skatter/avgifter			
- Miljöavgifter	0-0,25% av omsättn	0	0
- Företagsskatt	28%	19%	20% (33%)
Kostnader utanför RR			
- Moms	25%	22%	17%
- Tullavgifter	0	0	0-20% enl varukod
6. Arbetsrätt/Arbetsmarknadslagstiftning	+ / -	Ja, "Labor Code"	Obetydlig
- Anställa/avskeda personal	100	67	50
- Flexibel lönesättning	100	72	68
7. Miljölagstiftning	+ / -	EU anpassning	Hård vid tillämpning
8. Utbildningsmöjligheter	+ / -	Utbudet OK	Stort utbud
9. Problem/möjligheter	+ / -	större än Sverige	inga vid "helflytt"
- obalans i produkttriangeln & TTM	+ / -	inga vid "helflytt"	annars stora
* Kommunikation (IT, mail, tele, fax)	+ / -	OK	tidvis överbelastning
* Kommunikation (resor, infrastruktur)	+ / -	OK, men ej vägar	tidvis överbelastning
* Språk; tal, skrift, tolkningar, kontakter	+ / -	Kontakt krävs	Kontakt krävs
* Kulturskillnader, sedvanor, arbetstid	+ / -	Medel	Stora
a) genomsnittlig arbetstid (koll anst)	1564	1950	2306
* Kvalitet, levtid, flexibilitet, transporter	+ / -	OK	Hela skalan
10. Övriga för-/nackdelar	+ / -		
- Produktivitet/arbetad timme	100	50	30 (uppskattad)
- Skattekrediter/skattereduktioner	Nej	Ja	Ja
- Speciell zon med investeringsfördelar	Nej	Ja	Ja

1) Tillkommer gör en social avgiftsdel som den anställde betalar själv enl följande:

Polen: 26,96 % (ålderspension 9,76%, invaliditet/livförs 6,50%, sjukförs 2,45%, hälsoförs 8,25%)

2) Olika; varierar beroende på provins